

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЧАЙКОВСЬКИЙ ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 005.21: [658:669] (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

08 – економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / Є.О. Чайковський/

Науковий керівник Гавриш Олег Анатолійович, д.т.н., професор

Київ – 2018

АНОТАЦІЯ

Чайковський Є.О. Реалізація інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), (економічні науки). – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» МОН України. Захист відбудеться у спеціалізованій вченій раді Д 26.002.23 у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» МОН України, Київ, 2018.

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню теоретико-методичних положень та розробленню науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що металургійним підприємствам в умовах високодинамічної зміни споживчих пререференцій, підвищення рівня конкуренції на світовому та вітчизняному ринках потрібен більш ґрунтовний підхід до визначення та розв’язання проблем реалізації інноваційних стратегій розвитку. Оцінювання спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку, розроблення та впровадження організаційно-інформаційного забезпечення зазначеного процесу, застосування ризико-орієнтованого підходу до побудови системи внутрішнього контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняного гірничо-металургійного комплексу.

У першому розділі «Теоретичні основи реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств» на основі вивчення наукових джерел систематизовано понятійно-категоріальний апарат теорії інноватики у частині визначення дефініцій «інноваційна стратегія розвитку підприємства» та «спроможність

підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку», а також виконано декомпозицію процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку, досліджено теоретико-методичні положення оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Поглиблено розуміння сутності «інноваційна стратегія розвитку», а саме запропоновано розглядати його як цілеспрямовану діяльність з визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та їх реалізації за допомогою комплексу нових засобів і методів в умовах мінливості зовнішнього середовища, спрямованих на задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

На підставі узагальнення спільних ознак дефініцій «інноваційна спроможність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість», «інноваційна активність», «готовність до реалізації стратегії» (об'єктів на які спрямовані дії, перелік дій, характеристика властивості) запропоновано під спроможністю підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку розуміти можливість досягнення поставленої мети за допомогою нових засобів і методів.

Запропоновано як принципи реалізації інноваційної стратегії розвитку виокремлювати такі: системність, іманентність інновацій, циклічність, превентивність, безперервність, ефективність, мотивації персоналу. Установлено, що взаємодія зазначених принципів характеризується компліментарністю, синергетичністю та одновекторною спрямованістю.

Побудовано концептуальну схему розроблення і реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища з визначенням їх взаємозв'язку та взаємообумовленості, а також деталізацією кожного із процесів. Концептуальна схема розроблення і реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств включає в себе дві послідовні стадії, які є сукупністю взаємопов'язаних етапів. Перша стадія – розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства, друга стадія – реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. У межах другої стадії запропоновано додатково виокремлювати такі етапи: оцінювання спроможності

підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку; вибір засобів і методів реалізації інноваційної стратегії розвитку, які є новими для підприємства; розроблення та впровадження забезпечуючих підсистем реалізації інноваційної стратегії розвитку (організаційної, інформаційної та методичної); оцінювання та визначення напрямів підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

На основі систематизації та агрегації наявних методик удосконалено науково-методичні положення оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку із врахуванням показників фінансово-майнового стану, матеріально-технічного забезпечення, виробничої діяльності, стану та ефективності використання трудових ресурсів і результативності фінансово-господарської діяльності. Запропонована методика є комплексною і дозволяє врахувати специфіку підприємств металургійної галузі.

У другому розділі «Аналіз реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств» згруповано детермінанти, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, здійснено діагностику стану їх інноваційного розвитку, визначено спроможність досліджуваних металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Результати аналізу тенденцій інноваційного розвитку металургійних підприємств дозволили зробити висновок щодо незбалансованості структури витрат на розроблення та впровадження інновацій. Установлено суттєве перевищення обсягу витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення порівняно з витратами на внутрішні та зовнішні науково-дослідні роботи. Виявлено відсутність факту придбання нових технологій в окремі роки проаналізованого періоду. Серед основних причин, що стримують розроблення і впровадження інновацій в металургійній галузі, визначено такі: застарілість основних виробничих засобів, висока вартість нововведень на тлі самофінансування інноваційної діяльності, фінансова залежність, брак підтримки інноваційної діяльності з боку держави.

Під час дослідження сформовано вибірку з п'яти підприємств: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського».

Запропоновано науково-методичні положення оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, які враховують специфіку металургійних підприємств щодо їх спроможності реалізувати інноваційну стратегію розвитку, базуються на методі таксономії та методі бальних оцінок, дозволяють оцінити рівень і визначити напрями підвищення спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

У третьому розділі «Напрями удосконалення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств» розглядаються напрями удосконалення організаційно-інформаційного забезпечення процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, методика контролю та методика оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Оцінено ступінь задіяності відділів металургійних підприємств у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку. На підставі отриманих результатів встановлено доцільність організації процесу реалізації інноваційної стратегії на засадах комбінаторності елементів матричних структур.

З метою підвищення ефективності контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, зменшення дублювання контрольних дій і зниження його витратності запропоновано структуру та зміст етапів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств відповідно до положень ризик-орієнтованого підходу. На підставі ідентифікації встановлених ризиків (фінансового, операційного, кадрового) та ймовірності настання подій, які можуть мати негативні наслідки для реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства, визначено об'єкти контролю, деталізовано контрольні процедури відповідно до кожного

об'єкта, конкретизовано періодичність здійснення контролю та описано необхідне інформаційне забезпечення.

Визначено ефективність реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємства за допомогою методу таксономії, де як критерії оцінювання використано показники «золотого правила економіки» (темپ зростання прибутку, темп зростання чистого доходу від реалізації, темп зростання активів) і розраховано узагальнювальний показник.

На підставі отриманих результатів визначено напрями підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних підприємств.

Використання запропонованої методики надає можливість більш точно оцінювати результати реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та визначити напрями подальших дій.

Ключові слова: інноваційна стратегія розвитку, реалізація стратегії, спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, металургійні підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. Чайковський ЄО. Економічні передумови реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Економіка. Фінанси. Право.2015;6:4–8 (0,325 д. а.), (Міжнародна індексація: *Index Copernicus*).

2. Чайковський ЄО, Гавриш ОА. Концептуальна модель інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні.2015;10(173):55–61 (0,611 д. а., з яких 0,305 д.а. належить особисто автору) [Особистий внесок: удосконалено концептуальні засади реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища].

3. Чайковський ЄО. Теоретичні аспекти інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Галицький економічний вісник. 2015;2(49):113–119 (0,572 д.а.).
4. Чайковський ЄО, Гавриш ОА. Українські металургійні підприємства: сучасні тенденції та місце у світовому металургійному виробництві. Економічний вісник НТУУ «КПІ» [Інтернет]. 2016;13:150–157. Доступно на: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80114/75671>. (Міжнародна індексація: *Index Copernicus International, PIIHЦ, Global Impact Factor, DRJI, ROAD, SIS (Scientific Indexing Services)*) (0,351 д.а., з яких 0,175 д.а. належить особисто автору) [Особистий внесок: визначено детермінанти, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств].
5. Чайковський ЄО. Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016;17(4):64–67 (0,545 д.а.).

1.2. Публікації в інших наукових виданнях

6. Чайковський ЄО, Липисієнко АП. Економічний аналіз металургійного комплексу України та країн світу. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наук. праць молодих вчених. [Інтернет]. 2016;10. Доступно на: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67034>. (Міжнародна індексація: *Index Copernicus International, PIIHЦ, Global Impact Factor, DRJI, ROAD, SIS (Scientific Indexing Services)*) (0,357 д.а., з яких 0,15 д.а. належить особисто автору) [Особистий внесок: охарактеризовано соціально-економічну групу детермінант реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств України].
7. Чайковський ЄО. Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наук. праць. 2016;18:81–88 (0,457 друк. арк.). (Міжнародна індексація: *Index Copernicus, DOAJ, OAJI, OJS, WorldCat, Research Bible, Google Scholar, OpenAIRE, III factor, CiteFACTOR, CosmosImpactFactor, SIS (Scientific Indexing Services)*)).

8. Чайковський ЄО. Аналіз стану інноваційного розвитку металургійних підприємств. Регіональна економіка та управління. 2016;3(10):123–128 (0,464 д.а.).

2. Опубліковано праці апробаційного характеру

9. Чайковський ЄО. Економічна сутність інноваційної стратегії розвитку підприємства. Збірник тез наукових робіт III Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні проблеми економіки і фінансів»; 2015 р. Верес. 30; Київ, Прага, Вена. Фінансово-економічна рада; 2015. с. 82–86 (0,298 д.а.)

10. Чайковський ЄО. Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та його забезпечення. В: Якубовський СО, відп. за випуск. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.; 2015 р. Верес. 25-26; Одеса. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова; 2015. Ч. 2. с.13–16 (0,199 д.а.)

11. Чайковський ЄО. Особливості металургійної галузі та їх вплив на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми менеджменту»; 2015 р. Жовт. 23. Київ: НАУ; 2015. с. 191–193 (0, 211 д.а.)

12. Чайковський ЄО. Механізм реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств металургійної галузі. Матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва, як фактор росту національної економіки»; 2015р. Листоп. 25. Київ: НТУУ «КПІ»; 2015. с. 221 (0,087 д.а.)

13. Чайковський ЄО. Необхідність та перспективи інновацій в металургійній галузі України. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» збірка праць XII (XXIV) всеукр. наук.-практ. конф. Київ: НТУУ «КПІ»; 2016. с. 57 (0,165 д.а.)

14. Чайковський ЄО. Організаційні аспекти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» збірка праць XIII (XXV) всеукр. наук.-практ. конф. Київ: НТУУ «КПІ»; 2017. с. 52 (0,165 друк. арк.).

15. Чайковський ЄО. Особливості організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху

до євроінтеграції». Тези доповідей. Частина 3. Харків: ХНУБА; 2017. с. 179–181 (0,134 д.а.).

SUMMARY

Chaikovsky E.A. Implementation of innovation strategy development of metallurgical enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The thesis for getting scientific degree of candidate the economic science specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity), (economic science). – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» Ministry of Education and Science of Ukraine. The defense will take place at Specialized Academic Council D 26.002.23 at National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2018.

This dissertation is devoted to deepening of theoretical and methodological provisions and development of scientific and practical recommendations for improving the implementation of an innovative strategy of development of iron and steel companies.

The topicality of the scientific research is proved by the fact that under the conditions of highly dynamic changes in consumer preferences and an increase in the level of competition in the world and domestic markets iron and steel companies require a more thorough approach to defining and solving problems of implementation of innovative development strategies. Assessment of the capacity of iron and steel companies to implement the innovative development strategy, development and implementation of organizational and informational support for this process, application of a risk-oriented approach to building a system of internal control over the implementation of the innovative development strategy are keys to competitive recovery of enterprises of the national mining and metallurgical complex.

In the first chapter «Theoretical foundations of implementation of the innovative strategy of enterprise development», on the basis of the study of scientific sources, the conceptual and categorical apparatus of the theory of innovation is systematized in the part where definitions of «innovative strategy of enterprise

development» and «the company's capacity to implement an innovative development strategy» are given. The process of implementation of the innovative development strategy is decomposed, theoretical and methodical approaches to assessment of the company's capacity to implement the innovative strategy are explored.

The understanding of the essence of the «innovative development strategy» is deepened, namely it is proposed to consider it as a targeted activity of determining the priority areas for enterprise development and its implementation through a set of new tools and methods under the conditions of the variability of the environment which are aimed at meeting the needs of consumers and ensuring sustainable development in the long term.

On the basis of generalization of common features of such definitions as «innovation capacity», «innovation responsiveness», «innovation orientation», «innovation activity», «readiness for implementation of the strategy» (the object on which the actions are directed, the list of actions, characteristics of the properties), it is proposed to consider the capacity of the company to implement the innovative development strategy as an ability to achieve the goal with the help of new means and methods.

The following principles are proposed as principles of implementation of the innovative development strategy: of consistency, immanence of innovation, cyclicity, preclusiveness, continuity, efficiency, personnel motivation. It is found that the interaction of these principles is characterized by complementarity, synergy, and one-vector orientation.

A conceptual scheme of development and implementation of the innovative strategy of enterprise development under the conditions of turbulence of the environment is constructed with the definition of their interconnection and interdependence, as well as specification of each of the processes. The conceptual scheme of development and implementation of the innovative strategy of enterprise development includes two consecutive steps, which are sets of interconnected stages. The first step is to develop the innovative strategy of enterprise development, the second step is to implement the innovation strategy of enterprise development. It is proposed to distinguish additionally the following steps within the second step: assessment of the company's capacity to implement the innovative development

strategy; the choice of means and methods of implementation of the innovative development strategy that are new to the enterprise; development and implementation of supporting subsystems for the implementation of the innovative development strategy (organizational, informational and methodical); evaluation and definition of directions for improving the efficiency of implementation of the innovation strategy of enterprise development.

On the basis of systematization and aggregation of available techniques, scientific and methodological provisions for assessing the company's capacity to implement the innovative development strategy are improved by taking into account the indicators of financial and property status, material and technical support, production activity, the state and efficiency of the use of labor resources, and the effectiveness of financial and economic activity. The proposed methodology is complex and allows to take into account the specifics of the enterprises of the metallurgical industry.

The second chapter «Analysis of implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies» groups the determinants influencing the implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies, performs the diagnosis of their innovative development state, determines the capacity of iron and steel companies under study to implement the innovative development strategy.

The results of the analysis of trends in the innovative development of iron and steel companies make it possible to conclude that the structure of expenditures for the development and implementation of innovations is unbalanced. Significant excess of expenses for the purchase of machines, equipment and software is discovered in comparison with expenditures on internal and external scientific research activities. The absence of the fact of purchasing new technologies in certain years of the analyzed period was revealed. Among the main reasons that hamper the development and implementation of innovations in the metallurgical industry the following are specified: outdated basic production facilities; the high cost of changes against the background of self-financing innovation activity, financial dependence, lack of support for innovation activities by the state.

During the research, a selection of five companies was formed: PAT «ArcelorMittal Kryviy Rih», PAT «MK «AZOVSTAL», PAT «Illych Iron and Steel Works of Mariupol», PAT «Zaporizhzhya Iron and Steel Works «ZAPORIZHSTAL», PAT «EVRAZ – Dniprovsky Metallurgical Plant n.a. Petrovsky».

The scientific and methodological provisions of the assessment of the company's capacity to implement the innovative development strategy are proposed. They take into account the specifics of iron and steel companies regarding their capacity to implement the innovative development strategy, are based on the method of taxonomy and the method of scoring, allow to assess the level and determine the directions of increasing the company's capacity to implement the innovation development strategy.

The third chapter «Directions of improvement of implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies» describes the directions of improvement of the organizational and informational support of the process of implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies, a method of control and a method of evaluation of effectiveness of implementation of the innovative development strategy.

The degree of involvement of the departments of iron and steel companies in the process of implementation of the innovative development strategy is estimated. Based on the results obtained, the feasibility of organizing the process of implementation of the innovative strategy on the basis of combinativity of elements of matrix structures is established.

In order to improve efficiency of monitoring over implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies, reduce repetition of control actions and reduce monitoring costs, the structure and content of the stages of control over implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies in accordance with a risk-based approach is proposed. Based on the identification of specified risks (financial, operational, personnel) and the probability of events that may have negative consequences for implementation of the innovative strategy of development of iron and steel companies, objects of control are defined,

control procedures specified for each object are detailed, frequency of monitoring is specified, and the necessary informational support is described.

The efficiency of implementation of the innovation strategy of development of iron and steel companies under study is determined by the method of taxonomy, where the indicators of the «golden rule of the economy» (profit growth rate, growth rate of net operating income, assets growth rate) are used as criteria of evaluation, and a generalizing indicator is calculated.

Based on the obtained results, the directions of increasing the efficiency of implementation of the innovative strategy of the enterprises under study are identified.

The use of the proposed method provides an opportunity to more accurately assess the results of implementing the innovative strategy of enterprise development and determine the direction of further action.

Key words: innovative development strategy, implementation of the strategy, ability of the enterprise to implement the innovative development strategy, iron and steel companies.

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON DISSERTATION'S THEME

1. Scientific papers, where the main results of the dissertation are published

1.1. Publications in scientific professional editions of Ukraine and in editions included in the international scientometric databases

1. Chaikovsky EA. Economic preconditions for the implementation of the innovation strategy of development of metallurgical enterprises. *Ekonomika, finansi, pravo* (Economy, finance, law). (2015);6:4–8 (*0,325 printed sheets*), (*International Indexing: Index Copernicus*).
2. Chaikovsky EA, Gavrish OA. The conceptual model of innovation of metallurgical enterprises development. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraine* (Formation of market relations in Ukraine). (2015);10:55–61 (*0,611 printed sheets, 0,305 of which belong to the author*) [*Personal contribution: improved conceptual provisions for the implementation of the innovative development strategy of enterprises in the turbulence of the environment*].
3. Chaikovsky EA. Theoretical aspects of an innovation strategy development for metallurgical enterprises. *Galitskij ekonomichnyj visnik* (Galician Economic Scientific Bulletin). 2015;2(49):113–119 (*0,572 printed sheets*).

4. Chaikovsky EA, Gavrish OA. Ukrainian metallurgical enterprises: current trends and place in the global metallurgical industry. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»* (Economic Bulletin of NTUU «KPI») [Internet]. 2016;13:150–157 Available from: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80114/75671>. (*International Indexing: Index Copernicus International, PIIHL, Global Impact Factor, DRJI, ROAD, SIS (Scientific Indexing Services)*) (0,351 printed sheets, 0,175 of which belong to the author) [Personal contribution: defined determinants of the implementation of the innovative strategy for the development of metallurgical enterprises].

5. Chaikovsky EA. Control implementation of innovation strategy development for metallurgical enterprises. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* (Scientific Bulletin of Kherson State University). 2016;17:64–67 (0,545 printed sheets).

1.2. Publication in others scientific periodical edition

6. Chaikovsky EA, Lypysienko AP. Economic analysis of the metallurgical complex Ukraine and countries of the world. *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya* (Actual problems of economics and management: collection of scientific works of young scientists). [Internet]. 2016;10. Available from: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67034>. (*International Indexing: Index Copernicus International, RISC, Global Impact Factor, DRJI, ROAD, SIS (Scientific Indexing Services)*) [Personal contribution: described the socio-economic group of the determinants of the implementation of the innovation strategy for the development of metal enterprises].

7. Chaikovsky EA. Efficiency assessment of innovative strategy implementation of the enterprise development. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryemnytstvo* (Modern problems of Economics and entrepreneurship: collection of scientific works). 2016;18:81–88 (0,457 printed sheets). (*International Indexing: Index Copernicus, DOAJ, OAJI, OJS, WorldCat, Research Bible, Google Scholar, OpenAIRE, III factor, CiteFactor, CosmosImpactFactor, SIS (Scientific Indexing Services)*).

8. Chaikovsky EA. Analysis of innovative development of metallurgical enterprises. *Regionalnaya ekonomika ta upravlinnya* (Regional economy and management). 2016; 3(10):123–128 (0,464 printed sheets).

2. Published papers of approbation character

9. Chaikovsky EA. The economic essence of the innovation development strategy. Theses of reports III international scientific and practical conference «Global problems of economics and finance»; 2015 Sept. 30; Kyiv, Prague, Vienna. Financial and Economic Council; 2015. p. 82–86 (*0,298 printed sheets*).
10. Chaikovsky EA. The process of implementing the innovative development strategy of the enterprise and its provision. Social and economic development of the regions of Ukraine and its regions: materials of international scientific and practical conference; 2015 Sept. 25-26; Odessa. Odessa: I.I. Mechnikov National University, 2015. p. 13–16 (*0,199 printed sheets*).
11. Chaikovsky EA. Features of the metallurgical industry and their impact on the process of implementing the innovative development strategy. Materials of X international scientific and practical conference «Modern problems of management»; 2015 Oct. 23. Kyiv: NAU; 2015. p.191–193 (*0, 211 printed sheets*).
12. Chaikovsky EA. Mechanism of implementation of the innovation strategy of development of metallurgical enterprises. Materials of international scientific and practical conference «Business Development»; 2015 Nov. 25. Kyiv: NTUU «KPI»; 2015. p. 221 (*0,087 printed sheets*).
13. Chaikovsky EA. Necessity and prospects of innovations in the metallurgical industry of Ukraine. «International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, efficiency» collection of scientific papers of XII (XXIV) international scientific and practical conference. Kyiv: NTUU «KPI», 2016. p. 57 (*0,165 printed sheets*).
14. Chaikovsky EA. Organizational aspects of the implementation of the innovation strategy for the development of metallurgical enterprises. «International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, efficiency» collection of scientific papers of XIII (XXV) international scientific and practical conference. Kyiv: NTUU «KPI», 2016. p. 52 (*0,165 printed sheets*).
15. Chaikovsky EA. Peculiarities of the organization of the implementation process of the innovative strategy of development of metallurgical enterprises. Materials of IX international scientific and practical conference «Regional, branch and subject economy of Ukraine on the way of European integration». Theses of reports. Part 3. Kharkiv: KNUCEA; 2017. p. 179–181 (*0,134 printed sheets*).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	26
1.1 Сутнісні особливості та принципи інноваційної стратегії розвитку підприємств.....	26
1.2 Визначення складових реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств.....	49
1.3 Теоретико-методичні підходи до оцінювання спроможності підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку.....	70
Висновки за розділом 1.....	80
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	83
2.1 Детермінанти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.....	83
2.2 Діагностика інноваційного розвитку металургійних підприємств.....	105
2.3 Оцінювання спроможності металургійних підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку.....	127
Висновки за розділом 2.....	141
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	144
3.1 Організація процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.....	144
3.2 Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.....	158
3.3 Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.....	174
Висновки за розділом 3.....	183
ВИСНОВКИ.....	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	191
ДОДАТКИ.....	213

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

TQM – загальний менеджмент якості
ISO – міжнародна організація зі стандартизації
СНД – Союз незалежних держав
ЄС – Європейський союз
ПВП – пиловугільне паливо
НДР – науково-дослідні роботи
ПАТ – публічне акціонерне товариство
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
ІСР – інноваційна стратегія розвитку
COSO – комітет організацій-спонсорів комісії Тредвея
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
ТРМ - загальне обслуговування обладнання
SMED – швидке переладження обладнання
КПЕ – ключові показники ефективності
СПП – система подання пропозицій
КБВ – команди безперервного вдосконалення
СОП – стандартні операційні процедури
ІДС – інформаційно-диспетчерські системи

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Високодинамічна зміна споживчих пререференцій, підвищення рівня конкуренції на світовому та вітчизняному ринках спонукають металургійні підприємства до більш ґрунтового підходу до визначення та розв'язання проблем реалізації інноваційних стратегій розвитку. Оцінювання спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку, розроблення та впровадження організаційно-інформаційного забезпечення зазначеного процесу, застосування ризико-орієнтованого підходу до побудови системи внутрішнього контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняного гірничо-металургійного комплексу.

Дослідженню інноваційних стратегій розвитку підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених О. Амоші, С. Войтка, О. Гавриша, В. Гейця, В. Герасимчука, Р. Гранта [*R. Grant's*], А. Гріньова, Е. Доржиєвої, А. Дунської, О. Зінченко, О. Зубоярова, Н. Ілляшенко, О. Князевої, І. Крилової, О. Люльова, Г. Минцберга [*H. Mintzberg's*], О. Мусійовської, Н. Пасмурцевої, О. Паук, Т. Пілявоз, Р. Побережного, К. Порецької, М. Рогози, Н. Романюк, А. Стрикленда [*A. Strickland's*], А. Томпсона [*A. Thompson's*], Л. Шульгіної, З. Юринець, О. Ястремської та ін. Особливості інноваційного стратегічного розвитку металургійних підприємств висвітлено у працях С. Аптекаря, В. Большакова, Т. Бабекіної, В. Геєця, Л. Горшкової, І. Нечаєвої, В. Корієва, Ю. Макагона, О. Мінаєва, К. Плавшуди, О. Резнікової, Л. Тубольцева, Я. Хоменко та ін.

Відаючи належне внеску науковців у теорію інноватики, слід зазначити, що питання інноваційного розвитку металургійних підприємств потребують подальшого науково-методичного опрацювання. Так, потребують розвитку теоретико-методичні положення і практичні рекомендації щодо удосконалення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, зокрема

в частині визначення спроможності підприємств до реалізації зазначених стратегій. Це зумовило вибір теми, формулювання мети, визначення завдань та структури дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», а саме: «Оптимізація бізнес-процесів управління промисловими підприємствами» (номер державної реєстрації 0113U007962), у межах якої проаналізовано діяльність підприємств металургійної галузі, визначено передумови та розвинуто концептуальні положення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств; «Економіко-організаційний механізм розвитку діяльності промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0117U003125), у межах якої систематизовано теоретико-методичні положення та сформовано систему оцінювання спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних положень, розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

Для досягнення поставленої мети в дисертації вирішено такі завдання:

- уточнено сутність понять «інноваційна стратегія розвитку підприємства» та «спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку»;
- поглиблено концептуальні засади реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища;
- проаналізовано науково-методичні положення та сформовано систему показників оцінювання спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку;

- визначено детермінанти, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств;
- діагностовано стан та визначено тенденції інноваційного розвитку металургійних підприємств;
- оцінено спроможність металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- запропоновано рекомендації щодо удосконалення організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств;
- удосконалено теоретико-методичні положення контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств;
- сформовано наукове забезпечення оцінювання ефективності реалізації інноваційних стратегій розвитку металургійних підприємств та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегій.

Об'єктом дослідження є інноваційний розвиток металургійних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні аспекти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є ключові положення концепції стратегічного управління, теорії інноватики. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано такі наукові методи: *монографічний, узагальнення, наукової абстракції* – для уточнення понятійно-категоріального апарату теорії інноватики, визначення принципів реалізації інноваційної стратегії розвитку (підрозд. 1.1); *метод декомпозиції, метод аналізу, процесний підхід* – для поглиблення концептуальних засад реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства (підрозд. 1.2); *методи системного аналізу, узагальнення* – для дослідження та систематизації теоретико-методичних підходів щодо оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку (підрозд. 1.3); *метод логічного аналізу та синтезу, методи економічного порівняння та узагальнення* – для визначення та обґрунтування

детермінант, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств (підрозд. 2.1); *методи порівняння, статистичного групування* – для аналізу показників інноваційного розвитку металургійних підприємств України (підрозд. 2.2); *метод експертних оцінок, анкетування, економіко-статистичні методи* – для визначення показників, що обумовлюють спроможність металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку та оцінювання (підрозд. 2.3); *системний та процесний підходи* – з метою розроблення організаційного та інформаційного забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку (підрозд. 3.1); *ризико-орієнтований підхід, метод формалізації* – з метою удосконалення контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств (підрозд. 3.2); *метод економічного аналізу, статистичні методи* – для оцінювання та визначення напрямів підвищення ефективності реалізації інновації стратегії розвитку металургійних підприємств (підрозд. 3.3).

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, дані статистичної та фінансової звітності металургійних підприємств, асоціації «World Steel», Державної служби статистики України, монографії, наукові фахові статті, матеріали конференцій, дані опитування фахівців досліджуваних підприємств, інформаційно-аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень та удосконаленні науково-методичних засад реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

удосконалено:

- концептуальні засади реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища, які, на відміну від існуючих, побудовані на принципах іманентності інновацій і мотивації персоналу, доповнені такими елементами, як вибір нових для підприємства засобів й методів реалізації інноваційної стратегії розвитку, розроблення та

впровадження забезпечуючих підсистем реалізації інноваційної стратегії розвитку, та дають змогу визначити спроможність підприємств до впровадження інновацій;

- науково-методичні положення оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку підприємств металургійної галузі, базуються на методі таксономії та методі бальних оцінок, дають змогу оцінити рівень та визначити напрями підвищення спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку;

- теоретико-методичні положення контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, які, на відміну від наявних, базуються на ризико-орієнтованому підході до визначення об'єктів, суб'єктів, засобів і прийомів контролю, що дають змогу зменшити витратність та дублювання контрольних дій та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень за результатами контролю;

набуло подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат теорії інноватики шляхом уточнення сутності поняття «інноваційна стратегія розвитку підприємства», у якому, на відміну від усталених, визначено мету реалізації інноваційної стратегії розвитку як задоволення вимог споживачів та забезпечення сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу; «спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку», яка, на відміну від існуючих, розглядається як можливість підприємства досягати поставленої мети за допомогою нових засобів і методів;

- композиція детермінант, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, яка, на відміну від наявних, згрупована за еколого-ресурсною, техніко-технологічною і соціально-економічною ознаками, що дає змогу визначити основні суперечності інноваційного розвитку металургійних підприємств та напрями їх розв'язання;

- організаційно-інформаційні засади реалізації інноваційної стратегії

розвитку металургійних підприємств, які, на відміну від існуючих враховують специфіку таких підприємств і передбачають типологізацію регламентуючих документів та інтеграцію інформаційно-функціональних зв'язків, що дає змогу оперативно реагувати на турбулентність зовнішнього середовища;

- наукове забезпечення оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства, яке, на відміну від існуючого, передбачає зіставлення фактичних і еталонних значень показника ефективності, визначеного за допомогою методу таксономії, що дає змогу ідентифікувати проблемні аспекти реалізації інноваційної стратегії розвитку та сформулювати комплекс необхідних дій для підвищення її ефективності.

Практичне значення отриманих результатів.

Практичне значення полягає у розробленні та обґрунтуванні науково-практичних положень щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Основні наукові положення дисертації доведені до рівня практичних рекомендацій та прикладних методик, що надають можливість підвищити рівень конкурентоспроможності металургійних підприємств і визначити напрями підвищення ефективності реалізації інноваційних стратегій розвитку.

Методичні рекомендації з оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, організаційно-інформаційного забезпечення та застосування матричної структури впроваджено та використовуються у практичній діяльності ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» (довідка № 71/184 від 15.11.2016 р.), ТОВ НВО «Укркомплект» (довідка № 28 від 15.12.2016 р.), ПАТ «Азовзагальмаш» (довідка № 951-05 від 14.03.2017 р.). Практичні рекомендації щодо організації контролю (в частині внутрішнього аудиту) реалізації інноваційної стратегії розвитку і методики оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку впроваджено у ТОВ «Науково-виробниче об'єднання «АЛТА» (довідка № 117 від 06.12.2016 р.).

Теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» під час викладання дисциплін «Економіка організації та планування виробництва», «Конкурентоспроможність в інноваційній діяльності», «Економіка підприємства» (акт № 3111-14 від 22.03.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, що містить підхід автора до удосконалення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Всі наукові результати, викладені у дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій в співавторстві у роботі використані лише ті положення, що складають його індивідуальний внесок, зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертації обговорено на: міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (м. Одеса, 25–26 вересня 20015 р.), III міжнар. наук.-практ. конф. «Глобальні процеси економіки і фінансів» (м. Київ, Прага, Відень, 30 вересня 2015 р.), X міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 23 жовтня 2015 р.), XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва, як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 25 листопада 2015 р.), IX міжнар. наук.-практ. конф. «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху євроінтеграції» (м. Харків, 19–20 квітня 2017 р.), XII (XXIV) Всеукр. наук.-практ. конф. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (м. Київ, 10–11 березня 2016 р.), XIII (XXV) Всеукр. наук.-практ. конф. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (м. Київ, 16–17 березня 2017 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 15 наукових праць загальним обсягом 4,941 друк. арк. (особисто автору належить 4,252 друк. арк.), у тому числі: 5 статей у фахових виданнях, з яких 2 індексуються у

міжнародних наукометричних базах, 3 статті – в інших виданнях з проблем економіки та інноватики, 2 з яких індексуються у міжнародних наукометричних базах і 7 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 286 сторінки друкованого тексту, у тому числі 190 - основного, який включає 24 таблиці та 27 рисунків, 15 додатків загальним обсягом 74 сторінки, список використаних джерел налічує 208 найменування на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутнісні особливості та принципи інноваційної стратегії розвитку підприємств

Проблема інноваційного розвитку як держави в цілому, так і окремого підприємства всеосяжна в масштабах суспільства, оскільки охоплює різноманітні за змістом та характером нововведення. Інноваційний розвиток держави не є відкриттям сучасності, завдання сьогодення полягає у виявленні та науковому обґрунтуванні ключових особливостей сучасного етапу інноваційного розвитку підприємств окремих галузей економіки України та визначенні напрямів їх удосконалення. Інноваційний тип розвитку, який базується на науково-технологічних досягненнях, на інтелектуалізації виробництва, на використанні нових технологій, на переході до випуску високотехнологічної продукції, на впровадженні прогресивних методів управління для вітчизняних промислових підприємств стає, єдиним об'єктивно можливим у сучасній економіці.

Інноваційний розвиток економіки України та її суб'єктів закріплено на законодавчому рівні рядом нормативно-правових актів: законами «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015 р. [1], «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. [2], «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11.07.2001 р. [3], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 3715-VI від 08.09.2011 р. [4], постановою ВРУ «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» № 916-XIV від 13.07.1999 р. [5], Розпорядженням КМУ «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» № 680-р від 17.06.2009 р. [6], «Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері» № 691-р від 10.09.2012 р. [7], постановами КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності

загальнодержавного рівня на 2012-2016 рр.» № 294 від 02.11.2012р. [8], «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2012-2016 рр.» № 397 від 17.05.2012р. [9] та ін.

Будь-яка соціально-економічна система досягає успіху у своїй діяльності, якщо вона перебуває в стані послідовного та постійного розвитку. Реалізація інноваційного типу розвитку можлива на основі розроблення та впровадження інноваційної стратегії, яка дозволяє забезпечити не тільки оновлення виробничої бази з урахуванням необхідності модернізації промислового підприємства, а і впровадити сучасні інноваційні технології в систему управління.

Підприємства, які першими освоїли інновації, мають можливість знижувати витрати і відповідно вартість реалізованих товарів (продукції, послуг), виходити на нові ринки. Наслідком цього є зміцнення їх позицій в конкурентній боротьбі з іншими підприємствами. І вітчизняний капітал у такому разі не є винятком. Однак доводиться відзначати, що конкурентоспроможність у таких галузях, як добувна, хімічна, металургійна, машинобудівна, має нижчий порядок, ніж у високотехнологічних, оскільки у перших більш велика залежність від коливань попиту, тоді як у других – позиція виробленої продукції на ринку обумовлюється внутрішніми можливостями і досягненнями самого виробника.

Добробут підприємств у довгостроковій перспективі вирішальною мірою залежить від їх здатності розвивати наявні і створювати нові конкурентні переваги. Доволі часто сучасним підприємствам доводиться відповідати на виклики зовнішнього турбулентного середовища і змінювати стратегію розвитку. Нездатність до своєчасного реагування може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємствами та зміни лідерів. При цьому підприємства, які зважилися на впровадження інновацій, отримують значні переваги особливо на початкових стадіях реалізації інноваційних розробок.

Існує безліч економічних категорій, пов'язаних з інноваціями, наприклад «інноваційна стратегія», «стратегія інноваційного розвитку», «інноваційна

стратегія розвитку», «інноваційний розвиток підприємств», «інноваційна діяльність». Для проведення дослідження теоретико-методологічних засад інноваційної стратегії розвитку підприємств вважаємо за доцільне акцентувати увагу саме на таких категоріях, як «інноваційна стратегія» та «розвиток підприємств», оскільки з нашої точки зору саме ці категорії дозволяють більш повно розкрити всі аспекти предмета дослідження. Розглянемо структурно-семантичні особливості термінів «інноваційна стратегія» і «розвиток підприємства».

Трактування терміна «інноваційна стратегія» підприємств наводиться у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Л.Л. Антонюк, А.М. Поручника, В.С. Савчука [10 с134], О. Геника [11 с165], А.В. Гріньова [12 с17], Т.Г. Дударя, В.В. Мельниченка [13 с24], С.С. Егоркіна [14 с47], М. М. Кулаєць, Л. О. Куцеконь [15 с76], О. В. Лавріченко [16 с9], Т.В. Матвеевої, Н. В. Машкової, А. Ю. Байрашина [17 с66], В. І. Новицького [18 с47], О. О. Очередько [19 с49], І. А. Павленко [20 с95], С. М. Подрези, О.В. Кам'янецької [21 с50], М. С. Рошки [22 с153], О. М. Семенюк [23 с377], І. О. Сенюгіної, А. А. Кононенко [24 с67], Н. М. Сиротинської [25 с105], О.М. Скібіцького [26 с110], Р.А. Фатхутдінова [27 с301], В.М. Чубая [28 с348], Т.М. Янковець [29 с169] та ін. Дефініції, надані вченими, систематизовано і подано у дод. А.

Результати ознайомлення з науковими працями дозволяють констатувати не стільки суперечливість поглядів учених, хоча, безумовно, певні відмінності у визначеннях є, оскільки різні підходи до визначення сутності поняття «інноваційна стратегія» (табл. 1.1).

Аналізуючи наведені вище підходи економістів до визначення терміна «інноваційна стратегія», слід відзначити, що певною мірою всі вони актуальні, однак для нас ближче підхід учених, які трактують «інноваційну стратегію» як діяльність, оскільки будь-яка інновація і породжується, і впроваджується завдяки активній діяльності суб'єкта.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміна «інноваційна стратегія»

Підхід до визначення «інноваційна стратегія»	Автори
Інноваційна стратегія як план	А. В. Гріншов [12 с17], Т. В. Матвеева, Н. В. Машкова, А. Ю. Байрашин [17 с66], В. І. Новицький [18 с47], О. М. Семенюк [23 с377], І. О. Сенюгіна, А. А. Кононенко [24 с67], Н. М. Сиротинська [25 с105]
Інноваційна стратегія як система довгострокових концептуальних настановок, дій, заходів	С. М. Подреза, О. В. Кам'янецька [21 с50], К.В. Порецькова [30 с10], І. В. Федулова [31 с109], В. М. Чубай [28 с348]
Інноваційна стратегія як механізм	С.С. Егоркін [14 с47]
Інноваційна стратегія як засіб	О. Генік [11 с165], О.О. Очередько О. О. [19 с49], Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко [13 с24], Р.А. Фатхутдінов [27 с301], Т.М. Янковець [29 с169]
Інноваційна стратегія як лінія поведінки	С.Б. Єгоричева [32 с58]
Інноваційна стратегія як комплекс дій або засобів	Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук [10 с134], О.В. Кам'янецька [33 с3], М.М. Кулаєць, Л. О. Куцеконь [15 с76], М.С. Рошка [22 с153], О.М. Скібіцький [26 с110]
Інноваційна стратегія як концепція дій або правил; набір правил, методів і засобів	Н. В. Краснокутська [34 с262], О.В. Лавріченко [16 с9]
Інноваційна стратегія як діяльність	І.А. Павленко [20 с95]

Узагальнено на основі [10 с134, 11 с165, 12 с17, 13 с24, 14 с47, 15 с76, 16 с9, 17 с66, 18 с47, 19 с49, 20 с95, 21 с50, 22 с153, 23 с377, 24 с67, 25 с105, 26 с110, 27 с301, 28 с348, 29 с169, 30 с10, 31 с109, 32 с58, 33 с3, 34 с262].

Крім того, вважаємо за доцільне з метою розроблення теоретико-методологічних засад реалізації інноваційної стратегії розвитку використовувати симбіоз підходів авторів до визначення «інноваційної стратегії» як діяльності, так і «комплексу дій або заходів», виходячи з того, що дії і заходи є необхідним інструментарієм упровадження інновацій.

Слід зазначити, що кінцеву мету «інноваційної стратегії» вчені також формулюють по-різному, наприклад так:

- досягнення підприємством конкурентних переваг (С.С. Егоркін) [14 с47];

- досягнення довгострокових цілей (К. Ю. Вергал [35 с215], В.І. Новицький [18 с47], М.Є. Рогоза [36 с13–14], О.М. Семенюк [23 с377], О.М. Скібіцький [26 с110], Р.А. Фатхутдінов [27 с301], І.В. Федулова [31 с109], В.М. Чубай [28 с348], Т.М. Янковець Т. М. [29 с169]);

- підвищення підприємством його конкурентоспроможності (О. Генік [11 с165], Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук [10 с134], О.В. Кам'янецька [33 с3], О. І. Ковтун [37 с46–47], М. М. Кулаєць, Л.О. Куцеконь [15 с76], О.М. Семенюк [23 с377]);

- підвищення ефективності діяльності (О. І. Ковтун [37 с46–47], О.О. Очередько [19 с49], О.М. Семенюк [23 с377]);

- створення нового продукту (О.В. Лавріченко [16 с9]);

- зміцнення ринкових позицій та стабільного розвитку (О.І. Ковтун [37 с46–47], В.В. Стадник, М.А. Йохна [38 с78]);

- необхідність урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах (О.О. Очередько [19 с49]), І.В. Федулова [31 с109], В.М. Чубай [28 с348]).

Ми ж вважаємо, що в економіко-політичних умовах сьогодення акценти при визначенні мети реалізації інноваційної стратегії розвитку необхідно змістити на задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

Аналіз наукових праць М. Є. Рогози, К. Ю. Вергал [36 с30–31], Л.Г. Шафієвої [39] дозволяє стверджувати, що іноді вчені використовують замість поняття «інноваційна стратегія» термін «стратегія інноваційного розвитку». Виходячи з того, що об'єктом дисертаційного дослідження є процеси інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, потрібно визначитись, чи дійсно ці поняття є тотожними, чи кожне з них має власну змістовну наповненість.

Так, під «стратегією інноваційного розвитку» О.В. Князева пропонує розуміти науково-обґрунтовану систему розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, що, використовуючи наявний ресурсний потенціал, здатна

забезпечити стабільний інноваційно-активний розвиток суб'єкта в конкурентному середовищі [40 с10].

У праці Г.І. Кіндрацької надано визначення стратегії інноваційного розвитку як проекту (моделі) проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних цілей, спрямованих на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції [41 с24].

У працях вітчизняних учених Л.М. Шульгіної та В.В. Юхименко подано різну змістовну наповненість цих термінів і наголошено на необхідності їх розмежування. Так, під стратегією інноваційного розвитку вчені розуміють ефективний засіб управління розвитком підприємства, а під інноваційною стратегією – застосування інноваційних методів у ході реалізації стратегії [42 с27].

Для того щоб визначитись із власним твердженням досліджуваних термінів, розглянемо тенденції використання поняття «інновація» та змістовну наповненість поняття «розвиток».

Термін «innovation» використовується у світовій науці вже досить давно, і тривалий час означав якісні зміни у виробництві. Тенденцією останніх десятиріч є трансформація даного поняття з вузькотехнологічної або наукової категорії в соціально-економічну. Вагому роль у цьому перетворенні відіграли не тільки досягнення науково-технічного прогресу і процеси глобалізації, а й пошук суб'єктами господарювання нових можливостей для економічного розвитку. Натепер термін «інновація» відображає не лише результати інноваційно-технологічної діяльності, а й керований попит, знання економічних і маркетингових законів, новітні методи управління.

Вивчення результатів наукових досліджень [43, 36 с12, 44 с20–22, 45], проведених вітчизняними вченими, показало, що як загальні ознаки поняття «інновація», найчастіше виокремлюються такі:

- корисність і доцільність змін у попередньому стані;
- практичне втілення змін, причому вперше в даній сфері;

- різноманітність змін - технологій, виробів, економічних, соціальних, екологічних процесів, методів управління і т.ін.;
- підвищення ефективності роботи суб'єктів господарювання тощо.

Щодо терміна «розвиток», то результати семантичного аналізу показали, що під ним розуміється «поступовий рух, еволюція, перехід від одного стану до іншого» [46]; «процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [47]; «процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [48]; «істотний, необхідний рух, зміни в часі» [49].

Тобто поняття «інноваційна стратегія» і «стратегія інноваційного розвитку» не є тотожними. Центральною компонентою терміна «інноваційна стратегія», на яку будемо робити наголос у подальшому викладенні матеріалу, є нові (у значенні інноваційні) методи та засоби, які використовує суб'єкт для досягнення поставленої мети, тоді, як у терміні «стратегія інноваційного розвитку» роль центральної компоненти виконує слово «розвиток». Про застосування новітніх методів у визначенні поняття «інноваційна стратегія» ідеться у працях О. Геника [11 с165], Р. А. Фатхутдінова [27 с301], Т.М. Янковець [29 с169]. Тобто по суті мова йде про управлінські інновації. Підтвердженням нашої думки є роботи вітчизняних науковців, присвячені дослідженню особливостей управлінських інновацій.

Так, Л.М. Прокопишин Л.М., розглядаючи управлінські інновації, зазначає, що найзначущіша якість управління в сьогоdnішніх умовах – це гнучкість, здатність переорієнтовуватися на рішення нових завдань, використовувати нові, адекватні форми і методи управління.... управлінська інновація – це зміна функцій, технологій і організування процесу управління та методів роботи апарату управління, які підвищують ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеного впливу чинників зовнішнього середовища на нього, внаслідок застосування компетенції менеджерів та використання нових інформаційних технологій [43].

Те, що використання нових методів в управлінні вченими розглядається як управлінські інновації, підтверджує і висловлювання колективу зарубіжних і вітчизняних авторів Г. Плешу, С.С. Шаповал, Г.С. Фоменко: Якщо давати узагальнене визначення управлінської інновації, то воно може бути представлене як результат розробки і впровадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі підприємства [50 с194–195].

Н. Давлетбаєва під управлінськими інноваціями розуміє новітні методи та технології, впроваджені у систему менеджменту та спрямовані на досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності й ефективності функціонування підприємства [51 с49].

Досліджуючи далі другу, виокремлену нами вище, складову поняття «інноваційна стратегія розвитку підприємства», а саме – «розвиток підприємства», будемо враховувати той факт, що мова йде про управлінські інновації.

Наведемо існуючі думки щодо змістовності терміна «розвиток підприємства». Так, вітчизняним ученим Н.В. Касьяноюю під розвитком підприємства розуміється процес якісної зміни в часі структури та функції підприємства, які обумовлюють процес його переходу на якісно новий рівень функціонування за рахунок взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовищ [52 с7].

За думкою іншого вітчизняного вченого Т.В. Швед розвиток підприємства являє собою закономірний і безперервний процес кількісно-якісних змін станів функціонування підприємства в напрямі досягнення вищого або нижчого рівня, на який впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ і передумовою якого є наявний потенціал підприємства, а результатом – досягнутий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [53 с147].

В економічній літературі також є визначення розвитку підприємства як «сукупності змін його якісного стану (як системи), які відбуваються в

результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього і внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу» [54 с239].

Питанням визначення сутності терміна «розвиток підприємства» присвячено також статтю Л.Р. Прийми та І.Я. Кулиняки. Автори пропонують розглядати «розвиток підприємства» у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [55 с238], у широкому – як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі кількісно і якісно іншим за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [55 с238–239].

Грунтовний аналіз визначення поняття «розвиток підприємства» виконав Р.О. Побережний. На підставі узагальнення і критичного аналізу існуючих дефініцій автор запропонував під розвитком промислового підприємства розуміти процес кількісно-якісних змін як результату розв’язання суперечностей внутрішніх та зовнішніх щодо підприємства, що сприяє підвищенню загального рівня розвитку підприємства та надання йому необхідної векторної спрямованості (стратегічного напрямку) [56 с28].

Н.О. Сімченко та А.В. Дакус детально вивчали сутність визначення «економічний розвиток підприємства». На їх думку, економічний розвиток підприємства – це незворотні, керовані, вимірювані, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи, для забезпечення його найбільш оптимального та ефективного функціонування підприємства в середовищі, у якому воно діє [57].

Отже, характерною особливістю сучасних досліджень розвитку підприємств є розгляд кінцевих результатів даного процесу не тільки з

економічної, а й соціальної та екологічної точок зору, тобто з позиції концепції сталого розвитку. Як справедливо зазначається вітчизняними вченими, функціонування підприємства як відкритої системи в незбалансованому зовнішньому середовищі, більшість параметрів якого є об'єктивно визначеними, що у свою чергу, задає необхідність пошуку механізмів, які б допомагали не лише адаптуватись до впливу негативних чинників, але й сприяли б стабільній діяльності в довгостроковій перспективі [58 с13]. Положення концепції сталого розвитку [16 с13, 59 с85] наголошують на необхідності врахування взаємопов'язаності та взаємообумовленості фінансової стабільності, позитивної динаміки економічних показників (виручки від реалізації, прибутку), соціальної захищеності персоналу, відсутності негативного впливу на навколишнє середовище. Для промислових підприємств України, у тому числі й металургійних, вирішення проблем підвищення економічних показників без нанесення шкоди навколишньому середовищу та вирішення завдань соціального характеру особливо актуальні в реаліях сьогодення.

З огляду на викладене пропонуємо під інноваційною стратегією розвитку розуміти цілеспрямовану діяльність з визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та їх реалізації за допомогою комплексу нових засобів і методів в умовах мінливості зовнішнього середовища, спрямованих на задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

Перевагою уточненого визначення є те, що в ньому враховані процеси як розроблення, так і реалізації стратегії, зазначено за рахунок чого відбувається реалізація (комплекс нових засобів та методів – управлінські інновації), конкретизовано мету з урахуванням сучасних реалій (задоволення потреб споживачів, забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі).

З метою формування теоретичної бази для оцінювання спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку доцільно

проаналізувати підходи економістів до визначення сутності поняття здатності підприємств сприймати та впроваджувати інновації.

Для характеристики зазначеної властивості проаналізовано такі поняття, як «інноваційна спроможність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість», «інноваційна активність», «готовність до реалізації стратегії». Розглянемо змістовну наповненість зазначених понять, їх спільні та відмінні ознаки.

Н.В. Смолінська під «інноваційною спроможністю» розуміє здатність підприємства розробляти та впроваджувати інновації відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, а під «готовністю підприємства до інновацій» – спроможність до інноваційного розвитку та можливість його реалізувати [60 с216]. За словами автора, інноваційна спроможність підприємства до впровадження інновацій обумовлюється рівнем інноваційного потенціалу підприємства, тобто здатністю останнього реалізовувати інновації в межах вибраної стратегії розвитку підприємства [60 с215–216].

К.В. Діхтяренко, досліджуючи питання впливу інноваційних змін на сприйнятливість підприємства, використовує термін «інноваційна спроможність», ототожнюючи його з поняттям «спроможність до провадження інновацій» і відзначаючи, що «різні організації мають різний потенціал здійснення трансформаційних процесів» [61 с100].

У науковій праці С.В. Лабунської інноваційну спроможність визначено як стан наявної ресурсної бази, що обумовлює можливість її ефективного (як окремого інноваційного проекту) використання на підставі сталих гнучких зв'язків між усіма її складовими, що сформовані в системі менеджменту і спрямовані на управління всіма ресурсними підсистемами та їхніми елементами щодо ведення інноваційної діяльності з урахуванням обмежень на підвищення (або збереження) припустимого для підприємства рівня економічної безпеки [62 с232].

Т.В. Полозова під «інноваційною спроможністю підприємства» пропонує розуміти здатність до акумулювання фінансових і матеріальних ресурсів для

провадження інноваційної діяльності, швидкого впровадження інновацій, забезпечення результативності інновацій, підвищення інноваційності ресурсів інтелектуального капіталу (здатність працівників розробляти та впроваджувати інновації) [63]. Автор ототожнює поняття «інноваційна спроможність» і «інноваційність» підприємства.

Вітчизняні вчені І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Бежавська характеризуючи «спроможність підприємства до реалізації наявних можливостей і формування нових з метою досягнення успіху та отримання довгострокових конкурентних переваг» [64 с134], використовують поняття «інноваційна активність». Під цим поняттям автори розуміють «відображення здатності керівництва до планування й успішного впровадження змін стратегічного характеру, спрямованих на постійний розвиток інноваційних можливостей з метою прогнозування та формування нових потреб і засобів їх задоволення і, як наслідок, підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства» [64 с137].

Д.С. Бутенко під інноваційною активністю підприємства розуміє здатність керівництва до планування й успішного впровадження змін стратегічного характеру, спрямованих на постійний розвиток інноваційних можливостей з метою прогнозування та формування нових потреб і засобів їх задоволення і, як наслідок, підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства [65 с101].

Ще один термін, який використовують учені для характеристики властивості підприємства реалізовувати інновації є «інноваційна сприйнятливість». Учені О.М. Ястремська, Т.П. Близнюк під цим поняттям розуміють ступінь готовності, зацікавленості та можливості підприємства постійно оновлювати фактори внутрішнього середовища шляхом виявлення інновацій, їх розрізнення за ознаками та оцінювання необхідності їх впровадження з метою підвищення конкурентоспроможності [66].

О.Б. Мусяйовська трактує інноваційну сприйнятливість як «здатність підприємства оперативно акумулювати, оцінювати й аналізувати

інформацію про параметри його зовнішнього інноваційного середовища, заделегідь оцінювати доцільність реалізації інноваційних проєктів та матеріалізувати їх через залучення і (або) створення нововведень та визначати на цій підставі напрями своєї інноваційної політики» [67 с6].

Дефініцію «інноваційна сприйнятливість» розглянуто також у дисертаційному дослідженні Д.С. Бутенко. Під цим поняттям учений розуміє здатність підприємства сприйняти інновації та нововведення як умови, що забезпечують швидку комерціалізацію інновацій [65 с7].

Крім розглянутих дефініцій в дослідженнях вітчизняних учених трапляється також термін «інноваційної спрямованості». Українські науковці В.Б. Захожай і О.В. Корецька розглядають її як комплексну характеристику інноваційної діяльності підприємства, що складається зі здатності до мобілізації наявного потенціалу і включає ступінь інтенсивності та енергійності дій з розроблення, впровадження і поширення інновацій [68 с159].

Такий термін, як «готовність підприємства до здійснення інноваційної стратегії» використано Ж.А. Говорухою. За твердженням автора рівень готовності до здійснення інноваційної стратегії є важливою умовою формування стратегічних цільових орієнтирів, обґрунтування напрямів інноваційного розвитку, визначення типу стратегічної інноваційної поведінки підприємства [69 с35].

І.В. Федулова розглядає готовність підприємства до реалізації інноваційної стратегії як міру готовності виконувати інноваційні завдання, які забезпечують досягнення інноваційної мети. Готовність до реалізації інноваційної стратегії автор пов'язує з наявністю інноваційного потенціалу, зокрема сукупністю організованих у визначених соціально-економічних формах інтелектуальних, фізичних, фінансових ресурсів і інноваційних продуктів, що можуть під впливом зовнішніх факторів інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію ефективної інноваційної й інтелектуальної діяльності і дозволяють генерувати інноваційну активність [70 с177–178].

Т.В. Якимчук визначає готовність підприємства до реалізації стратегії (інвестиційної) як здатність (спроможність) діяти в існуючому зовнішньому середовищі таким чином, щоб через певний час досягти поставлених стратегічних інвестиційних цілей шляхом реалізації обраних у дану стратегію інвестиційних проєктів [71 с88].

На необхідності оцінювання готовності підприємства до реалізації інноваційного процесу для формування інноваційної стратегії його розвитку наголошує й російський вчений Є.Б. Каган. У праці автора вказано, що для підвищення ефективності інноваційного процесу підприємству потрібно оцінити готовність до успішної його реалізації. Дана оцінка повинна визначити наявність достатньої ресурсної бази, сприятливість умов зовнішнього середовища, активність підприємства в сфері реалізації інновацій і вміння доводити ідеї до комерціалізації. На основі результатів оцінювання формується інноваційна стратегія розвитку підприємства [72 с3].

Г.О. Голубенко використовує термін «готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності», вказуючи, що така характеристика визначається спроможністю до інноваційного розвитку і можливістю його реалізації, а також наявністю спонукального мотиву до реалізації інновацій, який може бути охарактеризований як сприйнятливність підприємства до інновацій [73 с11].

Декомпозиція дефініцій «інноваційна спроможність», «інноваційна сприйнятливність», «інноваційна спрямованість», «інноваційна активність», «готовність до реалізації стратегії» дозволяє зробити висновок про перетинання понять у частині таких структурних елементів, як об'єкт, на який спрямовані дії, перелік дій, характеристика властивості, умови здійснення дій (табл. 1.2).

Так, учені як об'єкт, на який спрямовуються дії, найчастіше виокремлюють інновації, або об'єкти, які є похідними від інновацій, – інноваційна діяльність, інноваційні проєкти.

Таблиця 1.2

Характеристика структурних елементів дефініцій «інноваційна спроможність», «інноваційна активність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість», «готовність до реалізації стратегії»

Структурні елементи дефініцій	Інноваційна спроможність	Інноваційна активність	Інноваційна сприйнятливість	Інноваційна спрямованість	Готовність до реалізації стратегії
1	2	3	4	5	6
Об'єкт, на який спрямовані дії	Інновації (Н.В. Смолінська, Т.В. Полозова); інноваційна діяльність (С.В. Лабунська, Т.В. Полозова)	Зміни стратегічного характеру (І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявська, Д.С. Бутенко)	Інновації (О.М. Ястремська, Т.П. Близнюк, Д.С. Бутенко) інноваційні проекти (О.М. Ястремська, Т.П. Близнюк, О.Б. Мусійовська), нововведення (О.Б. Мусійовська)	Інновації (В.Б. Захожай, О.В. Корецька)	Інновації (Г.О. Голубенко); інноваційні завдання (І.В. Федулова); цільові орієнтири, напрями інноваційного розвитку, тип стратегічної інноваційної поведінки (Ж.А. Говоруха);
Перелік дій	Розроблення та впровадження (Н.В. Смолінська, Т.В. Полозова); здійснення трансформативних процесів (К.В. Діхтяренко); ефективне використання ресурсної бази (С.В. Лабунська); здійснення інноваційної діяльності (Т.В. Полозова)	Впровадження (І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявська, Д.С. Бутенко); планування (І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявська, Д.С. Бутенко);	Реалізація (О.Б. Мусійовська); виявлення та впровадження (О.М. Ястремська, Т.П. Близнюк) акумулювання, оцінювання, аналіз (О.Б. Мусійовська), сприйняття (Д.С. Бутенко)	Розробка, впровадження і поширення (В.Б. Захожай, О.В. Корецька)	Реалізація (Т.В. Якимчук, Г.О. Голубенко); виконання (І.В. Федулова); формування, обґрунтування, визначення (Ж.А. Говоруха);

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
Характеристика властивості	Здатність (Н.В. Смолінська, Т.В. Полозова), стан ресурсної бази (С.В. Лабунська),	Здатність (І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Беявська, Д.С. Бутенко)	Ступінь готовності, зацікавленості та можливості (О.М. Ястремська, Т.П. Близнюк) здатність (О.Б. Мусійовська, Д.С. Бутенко)	Здатність (В.Б. Захожай, О.В. Корецька)	Міра готовності (І.В. Федулова), умова (Ж.А. Говоруха); здатність (спроможність) (Т.В. Якимчук, Г.О. Голубенко)
Умови здійснення дій	Обумовлений рівень інноваційного потенціалу (Н.В. Смолінська), реалізація в межах обраної стратегії розвитку (Н.В. Смолінська); наявність потенціалу (К.В. Діхтяренко); з урахуванням обмежень на підвищення (або збереження) припустимого для підприємства рівня економічної безпеки (С.В. Лабунська)	Не розглядали	Не розглядали	Не розглядали	Наявність інноваційного потенціалу (І.В. Федулова)

Згруповано на основі [60 с215-216, 61 с100, 62 с232, 63, 64 с134, 65 с101, 66, 67 с6, 68 с159, 69 с35, 70 с177-178, 71 с88, 72 с3, 73 с11]

Щодо дій, то у більшості наведених дефініцій мова йде про впровадження, реалізацію, здійснення. Для характеристики дій використовують також терміни: використання, планування, виявлення, оцінювання, обґрунтування, що по суті є засобами забезпечення можливості дій.

У наведених дефініціях майже відсутня суперечливість щодо назви властивості, зокрема вчені використовують термін «здатність». Розгляд тлумачення наданого у словниках показує, що семантична наповненість «здатність до здійснення чого-небудь» і «наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставини, які допомагають чомусь, можливість» належить до терміна «спроможність» [74].

Виходячи з того, що у більшості підходів авторів до визначення наведених дефініцій «інноваційна спроможність», «інноваційна активність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість», «готовність до реалізації стратегії», відображається і перелік дій, і наявність умов до розроблення та провадження інновацій, з нашої точки зору для зазначеної характеристики підприємства впровадження інновацій більш доцільно використовувати термін «спроможність».

Як було відзначено, на сучасному етапі термін «інновація» пов'язують не тільки з новим продуктом, послугою, товаром, технологією, а і з новими методами управління [45, 75, 76 с14–15]. Тому застосування нових методів та засобів у процесі реалізації визначених напрямів розвитку, як це зазначено у понятті «інноваційна стратегія розвитку підприємства», буде являти собою інновацію в управлінні даного підприємства. І як у випадку з будь-якою інновацією, необхідно оцінювати таку характеристику підприємств як спроможність реалізувати інноваційну стратегію розвитку.

Таким чином, під терміном спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку пропонуємо розуміти можливість підприємства досягти поставленої мети за допомогою нових засобів і методів.

Доцільно систематизувати існуючі методики, у яких визначено напрями та сукупність показників оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Реалізація інноваційної стратегії розвитку, як і будь-який процес, що відбувається на підприємстві, ґрунтується на певних принципах.

Як показує вивчення праць вітчизняних і зарубіжних учених (О. Геніка [11], А.В. Гріньова А.В. [12]; Е.Л. Доржієвої [76]; О.О. Євтушевської [77]; С.С. Єгоркіна [14], О.Р. Зубоярова [78]; О.І. Ковтун [79]; І.К. Крилової [80]; О.В. Лавріченко О. В. [16]; В.В. Луцяк, А.В. Попеляр [81]; Т.В. Матвеєвої, Н.В. Машкової, А. Ю. Байраншина [17]; М. Ю. Махотаєвої, О. А. Фіхтнер, О. В. Григор'євої [82]; О. О. Очерedyкo [19]; Н. Н. Пасмурцевої [83]; С.М. Подрези, О. В. Кам'янецької [21]; О. Є. Паук [84]; К. В. Порецької [30]; М.С. Рошки [22] та ін.), присвячених питанням розроблення і реалізації інноваційної стратегії, принципи реалізації або не виокремлюються і окремо не досліджуються, або принципи реалізації розглядаються разом з принципами розробки.

Так, російські дослідники М. Ю. Махотаєва, О. А. Фіхтнер, О.В. Григор'єва, розглядаючи механізм реалізації інноваційної стратегії розвитку, виокремлюють принципи розроблення стратегії, а саме: ідентифікація поточного стану інноваційної сфери і потенціалу інноваційного розвитку; необхідність досягнення великих цілей, пов'язаних з розвитком інноваційних секторів економіки; досить протяжний часовий горизонт їх реалізації; введення в дію організаційних, ресурсних, інноваційних факторів, що забезпечують виконання плану в цілому і окремих його етапів у встановлені терміни; наявність детально опрацьованого плану реалізації цілей, можливості їх коригування в разі зміни факторів зовнішнього середовища і цільових настанов; наявність наукової методології розроблення та реалізації стратегії [82 с77].

Визначення принципів розроблення інноваційної стратегії подається і в праці вітчизняного вченого О.О. Євтушевської. Принципами названо результативні інновації компенсують витрати як на себе, так і на не

результативні або збиткові ідеї, необхідність окремого бюджету та страхового резерву для уникнення погіршення фінансових показників підрозділів, використання критеріїв оцінювання інноваційної діяльності, відмінних від традиційних, систематична і планова ліквідація всього застарілого, що дозволяє вивільнити ресурси для роботи над новим, відсутність зворотного зв'язку між результатами і витратами ресурсів і інвестицій протягом тривалого часу, правильний вибір моменту припинення роботи, щоб уникнути витрат коштів на інновацію, що не дає конкретних проміжних результатів [77 с65].

Ознайомлення з формулюванням принципів, які визначені М.Ю. Махотаєвою, О.А. Фіхтнер, О.В. Григор'євою, О.О. Євтушевської дозволяють стверджувати, що мова в зазначених працях йде не тільки про принципи розробки, а й про принципи реалізації.

Інша російська дослідниця Є.Л. Доржієва принципи розроблення і реалізації інноваційної стратегії розглядає у сукупності, і виокремлює як принципи економічну доцільність, конкурентоспроможність, ефективність, законність інноваційної діяльності, пріоритетність інновацій, орієнтацію на довгострокову перспективу, адаптивність, системність, безперервність інноваційного розвитку, моральну основу, екологічну безпеку [76 с67–68].

Разом принципи розроблення і реалізації стратегії наведено і в праці О.Є. Паук. Автор їх називає принципами «застосування технологій формування і реалізації підприємствами стратегій інвестування» і виокремлює: принцип економічної ефективності, принцип конкретності цілей інвестиційної діяльності, принцип технологічності вироблення управлінських рішень щодо формування і реалізації стратегій інвестування, принцип зворотного зв'язку реалізації стратегій інвестування з усіма попередніми етапами її формування [84 с26–27].

Г.М. Фадєєва, розглядаючи методологічні аспекти стратегії розвитку промислового підприємства, виокремлює принципи реалізації стратегічного управління (в основі якого за твердженням автора є стратегія розвитку):

перспективність, пріоритетність, реалізованість, ітеративність (поетапність), комплексність [85 с182].

У праці вітчизняного вченого Р.П. Науменка, присвяченій питанням забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування, в концептуальній схемі реалізації стратегії як принципи подані принципи системного підходу, відновлювально-еволюційного підходу, інтеграційного підходу, маркетингового підходу, стандартизаційного та структурного підходів, процесного, якісного та ситуаційного підходів [86 с9].

Отже на базі узагальнення підходів економістів [76 с67–68, 77 с65, 82 с77, 85 с182, 86 с9] запропонуємо як принципи реалізації інноваційної стратегії розвитку виокремлювати такі: системність, іманентність інновацій, циклічність, превентивність, безперервність, ефективність, мотивації персоналу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств (узагальнено та доповнено автором на основі [76 с67–68, 77 с65, 82 с77, 85 с182, 86 с9])

Одним із принципів реалізації інноваційної стратегії розвитку, який вирізняють як один з основних, є принцип системності [76 с67–68]. Він передбачає розгляд об'єктів, процесів і явищ з урахуванням властивих системам закономірностей. Як універсальні властивості, притаманні всім без винятку системам виділяють цілісність – взаємодоповнювальний вплив елементів системи і самої системи один на одного; ієрархічність – означає, що система містить такі складові частини, як окремі елементи, підрівні і рівні, кожен з них може бути розглянутий як система, а будь-яка система являє собою частину більш складної системи.

Одночасно для системи характерні властивості, які не притаманні її окремим елементам, як і самі елементи можуть мати властивості, не характерні для системи в цілому. Тобто інноваційна стратегія розвитку, з одного боку, складається з таких елементів, як мета, завдання, етапи її формування та реалізації, види забезпечення (ресурсне, інформаційне, організаційне, методичне), з другого – вона є частиною більш складної системи – корпоративної стратегії підприємства. Тому під час розгляду питань реалізації інноваційної стратегії розвитку нами запропоновано враховувати взаємодію як окремих елементів стратегії розвитку, так і її узгодженість з іншими функціональними стратегіями і загалом з корпоративною стратегією підприємства.

Нами пропонується виокремлювати такий принцип реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, як принцип іманентності інновацій. Процес інноваційного розвитку є природним для кожного промислового підприємства, а від суб'єкта управління вимагається визначення найбільш пріоритетних напрямів розвитку. Цей принцип з точки зору реалізації інноваційної стратегії розвитку означає визначення суб'єктами управління засобів та методів реалізації стратегії, які є новими для підприємства.

Інноваційний процес, орієнтований на нововведення, не дозволяє підприємству як організаційній системі стабільно функціонувати. Якщо використовувати висловлення І. Шумпетера, відбувається «творче

руйнування». Таким чином, реалізація інноваційної стратегії розвитку впливає на стабільність розвитку підприємства, і його стан стає нестійким. Подібна нестійкість змушує підприємство як систему самоорганізовуватися, приводячи в рух такі процеси, які завдяки властивим системі рушійним силам підштовхують її від стану рівноваги рухатися в бік утворення нових, складних упорядкованих структур. Виникає новий відносно стабільний еволюційний стан, що є знову початком нового циклу.

Принцип циклічності управління інноваційною стратегією розвитку означає виконання управлінських дій суб'єктами підприємства у визначеній послідовності. Так, що стосується інноваційної стратегії розвитку підприємства, то спочатку розробляються стратегії, серед етапів якої виокремлюють: формулювання місії, оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовищ, розроблення альтернативних варіантів, далі - реалізація стратегій, де також визначаються окремі етапи.

Із принципом циклічності тісно пов'язаний принцип превентивності, який означає, що нову стратегію розвитку підприємство повинно починати розробляти ще до того часу, коли вироблена підприємством продукція досягає відповідно життєвого циклу, етапу зростання. Починаючи займатися питаннями розроблення нової стратегії розвитку, коли продукція вступила в зрілий вік, підприємство ризикує опинитися на ринках збуту в момент часу, коли продукт починає застарівати, в результаті чого попит стрімко падатиме, або інші підприємства займуть цю нішу.

Оскільки, що на практиці розроблення стратегії втілюється в перспективний план розвитку підприємства, принцип безперервності означає поступовий перехід від перспективного плану до поточного. Безперервність реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства дає змогу забезпечити постійний контроль, аналіз та модифікацію планів і прогнозів при зміні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Помилка більшості підприємств полягає в тому, що розробляти нову стратегію розвитку вони починають лише

тоді, коли вироблена продукція стає не конкурентоспроможною, знехтувавши момент часу досягнення етапу зростання.

У свою чергу, принцип ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств зумовлений раціональним використанням ресурсів для досягнення результатів.

На нашу думку, доцільно виокремити також принцип мотивації персоналу, оскільки сприйняття працівниками підприємства тих кардинальних змін, які відбуваються в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, є тим ендогенним фактором, що впливає на якість такого процесу.

Важливим є те, що використання запропонованих нами принципів реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства сприятиме удосконаленню та оптимізації досліджуваного нами процесу лише за умови дотримання їх компліментарності, синергетичності та одновекторної спрямованості.

З урахуванням важливості понятійно-категоріального апарату для проведення дослідження в підрозділі 1.1 узагальнено та проаналізовано існуючі підходи до визначення сутності і надано власне трактування дефініції «інноваційна стратегія розвитку підприємства». Визначено спільні та відмінні ознаки термінів «інноваційна спроможність», «інноваційна активність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість» і «готовність до реалізації стратегії» та обґрунтовано необхідність визначення такої суттєвої характеристики підприємства, як спроможність до реалізації інноваційної стратегії розвитку, що дозволить згодом розробити комплексний підхід до формування методики її оцінювання. Визначено принципи реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, на засадах яких здійснюється цей процес.

1.2 Визначення складових реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств

В умовах сьогодення головним завданням підприємств, особливо фондоемних галузей, таких як металургія, машинобудування, гірничодобувна, стає не пасивне пристосування, не адаптація до змін у зовнішньому середовищі, а активна позиція, спрямована на використання внутрішнього потенціалу для розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємств, завоювати нові сегменти ринку, розв'язати комплекс економіко-соціальних та екологічних проблем.

Єдиної інноваційної стратегії розвитку для всіх підприємств навіть однієї галузі не існує. Кожне підприємство, і металургійне зокрема, унікальне, має певні особливості, пов'язані з географічно-сировинними умовами, розгалуженістю транспортного забезпечення, близькістю до ринків збуту. Формування інноваційної стратегії розвитку буде залежати як від цих особливостей підприємства, так і його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників, частину з яких наведено вище.

В економічній літературі (М. Портер, І. Ансофф, К. Ендрюс, Р.Л. Дафт, Р. Кох, К. Омаей, К. Прахалад, К. Ю. Вергал, А. В. Грін'юв, О. Генік, О.І. Драган, В. В. Бальтюкевич, Н. В. Краснокутська, Н. В. Касьянова, О.В. Лавричінко, Т. В. Матвєєва, О. О. Очердько, Р. О. Побережний, С.М. Подрєза, О. В. Кам'янецька, К. В. Порецькова, М. С. Рошка, Р.А. Фатхутдінов, Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко та ін.) досить велика кількість праць присвячена процесу розроблення стратегій: корпоративних, бізнес-стратегій, функціональних [11, 12, 16, 17, 19, 21, 22, 27, 30, 34, 42, 52, 56, 87]. Утім не менш важливий процес реалізації стратегій розвитку підприємства залишається не до кінця дослідженим та формалізованим.

На важливості процесу реалізації стратегії підприємства наголошують у своїх працях відомі зарубіжні та вітчизняні вчені. Так, американський

дослідник Р. Грант зазначає, що «навіть ретельно сплановані стратегії марні без ефективної реалізації [88 с23]. У праці «Сучасний стратегічний аналіз» вчений як загальні фактори успішної стратегії виокремлює: прості, довгострокові й узгоджені цілі, глибоке розуміння конкурентного середовища, об'єктивну оцінку й ефективну реалізацію [88 с23].

Згідно з твердженням інших американських вчених Г. Минцберга, Дж. Куінна, С. Гошала «.... невдала реалізація може звести нанівець навіть найвдаліше і обґрунтоване рішення» [89 с101].

Річард Л. Дафт процес упровадження стратегії називає втіленням стратегічного плану в життя. За його словами щоб перетворити сформульовану на папері стратегію в реальність, необхідні обладнання, ресурси, можливо змінені організаційна структура і система оплати, нарешті, переконання працівників у доцільності зроблених дій [87 с248].

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд III реалізацію стратегії називають «пріоритетним завданням менеджменту» [90 с347]. За їх думкою: Вдала стратегія і її вміла реалізація – найвірніші ознаки якісного управління. Геніальна стратегія, яка не підкріплена організаційними засобами для її продуктивного застосування, нічого не дає, бо зводить нанівець будь-які чудові можливості, не забезпечує належний рівень задоволення клієнтів і високу продуктивність [90 с34].

У праці М. Макіана «Фінанси і бухгалтерський облік», також наголошується на особливій важливості саме процесу реалізації стратегії: Стратегія, безумовно, має дуже велике значення, але не плутайте розробку стратегії з її реалізацією. Краща стратегія – це відсутність стратегії, якщо фірма не планує ніяких дій з її реалізації. Є компанії, які витрачають силу-силенну часу на розробку стратегій, але на цьому і обмежуються, не даючи собі праці намітити план конкретних дій [91].

Узагальнюючи вище наведені твердження зарубіжних вчених, можна зробити висновок, що процес реалізації стратегії є не менш значущим, ніж процес розроблення, який потребує поглибленого дослідження, деталізації

етапів з визначенням необхідного інформаційного, організаційного та методичного забезпечення.

Розглянемо підходи вітчизняних учених до реалізації стратегії підприємства.

У праці О.Є. Паук щодо реалізації стратегії виокремлено такі етапи, як реалізація організаційних змін, необхідних для виконання обраної стратегії, фінансове, інформаційне та інше забезпечення реалізації обраної стратегії і контроль та регулювання виконання стратегії [84 с13]. Тобто автор не досліджує процес реалізації як сукупність етапів, їх взаємозв'язок, а тільки визначає послідовність.

Реалізація як окремий етап процесу розроблення і впровадження стратегії без деталізації подана у Є.В. Красовського [92 с33] та А.Р. Дунської [93].

Інший вітчизняний вчений Є.І. Ануфрієва, досліджуючи механізм формування інноваційної стратегії технологічного оновлення, визначає послідовність реалізації процесу формування інноваційної стратегії, де як один з етапів пропонується «вибір заходів підтримки реалізації інноваційної стратегії» [94]. Тобто, як і у вище згаданих авторів, процес реалізації стратегії не розподіляється на окремі етапи.

Р.П. Науменко у концептуальній схемі реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування процес реалізації деталізує на такі етапи: виділення процесів, установлення зв'язків між процесами та чинниками внутрішнього та зовнішнього середовищ, вхідними та вихідними елементами, визначення динамічних індикаторів зв'язків між чинниками внутрішнього та зовнішнього середовищ, вхідними та вихідними елементами, контроль [86 с9].

Т.С. Муляр як етапи реалізації (впровадження) стратегії виокремлює акумуляцію ресурсів та їх спрямування на виконання стратегії, управління процесом реалізації стратегії, упровадження запланованих стратегічних змін [95]. Етап контролю в роботі цього автора подано окремим етапом стосовно і розроблення стратегії і її реалізації.

У працях і Р.П. Науменка, і Т.С. Муляр, процес реалізації вже більш деталізований, і показано його співвідношення з процесом формування стратегії. У той же час не розкрито ні взаємозв'язку, і взаємообумовленості етапів розроблення і реалізації стратегії підприємства.

Отже, у працях, присвячених питанням розроблення і реалізації стратегії розвитку, вчені, як правило, досить ретельно підходять до виокремлення та дослідження етапів процесу розроблення, однак щодо реалізації такої стратегії, то цей процес або позначається як окремий етап без деталізації, або виокремлюються декілька етапів без визначення взаємозв'язків з іншими етапами та характеристики різних видів забезпечення.

На основі узагальнення здобутків вітчизняних і зарубіжних учених, і врахування визначених недоліків побудовано концептуальну схему розроблення і реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств (рис. 1.2) з визначенням їх взаємозалежності та взаємообумовленості, а також деталізацією кожного з процесів.

Як видно з рис. 1.2, концептуальна схема інноваційної стратегії розвитку включає в себе дві послідовні стадії, які є сукупністю взаємопов'язаних етапів.

Перша стадія – розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства, друга стадія – реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Перша стадія є загальноприйнятою згідно з традиційними підходами вчених-економістів. Щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку, нами запропоновано, крім загальноприйнятого етапу – контролю та визначення коригувань, виокремлювати такі етапи:

- оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства;
- вибір засобів та методів реалізації інноваційної стратегії розвитку, які є новими для підприємства;
- розроблення та впровадження забезпечуючих підсистем реалізації інноваційної стратегії розвитку (організаційної, інформаційної та методичної);

- оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та визначення напрямів її підвищення.

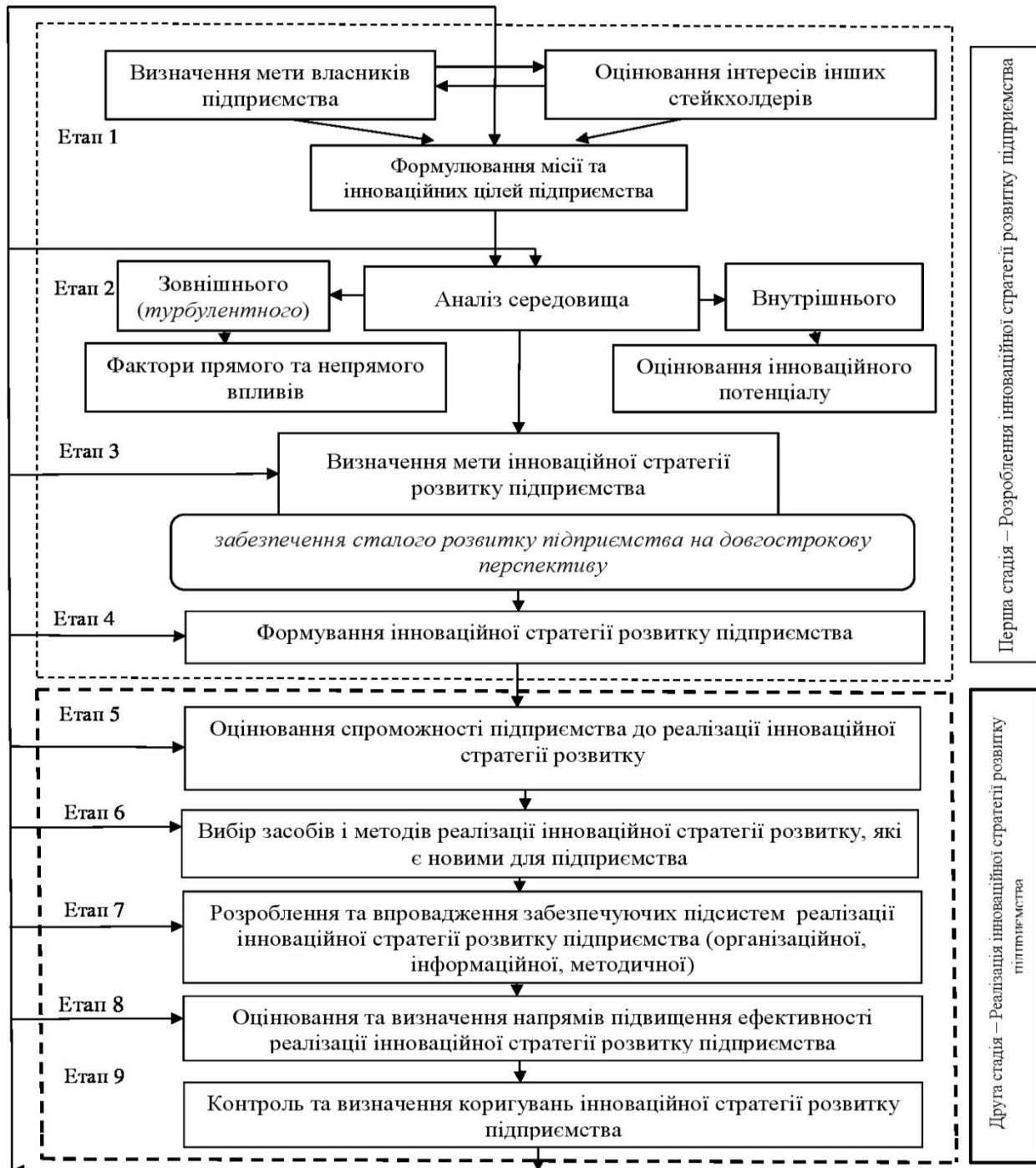


Рис. 1.2. Концептуальна схема процесу розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища (удосконалено автором на підставі [12, 14, 16, 17, 22, 30, 37, 42, 56, 76, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 95])

Далі слід розглянути більш детально кожен етап та етапи запропонованої концептуальної схеми процесу розроблення і реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Перша стадія (див. рис.1.2). Перша стадія – розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства – охоплює такі етапи: формування місії та інноваційних цілей підприємства; аналіз середовища (зовнішнього: факторів прямого і непрямого впливу), внутрішнього: ресурсного потенціалу і можливості його реалізації); цілепокладання; розроблення альтернативних варіантів стратегій і вибір оптимальної [11, 12, 16, 17, 19, 21, 22, 27, 30, 34, 42, 52, 56, 87].

Етап перший. Розроблення інноваційної стратегії розвитку нами пропонується починати з формулювання місії та інноваційних цілей підприємства на підставі визначення інтересів власників підприємства та оцінювання інших інтересів стейкхолдерів.

Відповідно до положень теорії стейкхолдерів при визначенні цілей організації повинні бути взяті до уваги інтереси зацікавлених груп. Ураховуючи високий рівень витратності інновацій в металургійній галузі (аналіз статистичних даних фінансування інновацій наведено далі по тексту), під час визначення місії та інноваційних цілей підприємства доцільно враховувати інтереси таких груп, як інвестори (з позиції можливого залучення інвестицій), державні органи (отримання прямих грантів, державного фінансування інноваційних розробок), кредитори (з позиції можливого залучення кредитних коштів), постачальники (можливість одержання сировини, матеріалів та послуг на умовах комерційного кредиту), розробники технологій і технічного обладнання (з позиції можливого використання інновацій), споживачі (залучення коштів на умовах придбання продукції за пільговими цінами).

Методологічною особливістю стратегічного управління є положення про організацію як складну соціально-економічну систему, яка розвивається в динамічному і невизначеному зовнішньому середовищах. З огляду на складність соціально-економічної ситуації у вітчизняній промисловості загалом, моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ під час розроблення стратегії розвитку набуває додаткової актуальності.

Другий етап. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства – один з найбільш складних і трудомістких етапів процесу розроблення інноваційної стратегії розвитку. Для його проведення як основні методи можуть бути використані PEST-, SWOT-, SNW-аналіз, аналіз конкурентного середовища на основі моделі п'яти сил М. Портера, матриці БКГ, метод «Діаграма Омае».

Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, їх поділяють на фактори прямої дії і фактори непрямої дії. До факторів прямої дії належать ті, що безпосередньо впливають на об'єкт дослідження, до факторів непрямої дії – фактори, що впливають опосередковано через певні механізми та відносини.

Серед зовнішніх факторів прямої дії, що можуть суттєво вплинути на інноваційну стратегію розвитку металургійних підприємств України, доцільно виділити: попит на ринках збуту металопродукції; споживчі вимоги до металургійної продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках; рівень конкуренції; ціни на сировину, особливо ціни на енергоресурси; тарифи на послуги, зокрема тарифи на перевезення залізничним транспортом; цінову політику держави щодо паливно-енергетичних ресурсів; заходи державного регулювання [96 с3–4, 97 с300, 98 с213].

Зупиняючись на зовнішньому середовищі, потрібно відзначити, що з кожним роком воно дедалі більше характеризується невизначеністю, мінливістю, неоднозначністю та непередбаченістю. Крім того, рівень складності зовнішнього середовища постійно зростає з підвищенням темпів і частотою змін. Висока швидкість змін зумовлює появу турбулентності у зовнішньому середовищі.

Уперше модель зовнішнього середовища, яка характеризується наявністю турбулентності, була розглянута І. Ансоффом. Відповідно до його концепції ступінь турбулентності може варіюватися від самого слабкого і легко прогнозованого рівня до гранично мінливого і непередбачуваного, для кожного з яких може бути розроблена оптимальна модель поведінки системи, причому чим вищий рівень турбулентності, тим активнішою має бути поведінка [99 с18].

Сучасні дослідження відзначають, що турбулентний стан зовнішнього середовища зумовлюється наявністю часових лагів у темпах перебігу взаємопов'язаних процесів, таких як попит і пропозиція, виробництво і споживання, заощадження та інвестування.

Вітчизняні вчені В.А. Гросул та О.В. Жиякова під турбулентністю зовнішнього середовища розуміють «інваріантний комплекс факторів бізнес-оточення підприємства, агресивність, непередбачуваність і хаотичність яких характеризують фактичний його ранг і формують орієнтири подальшого антикризового розвитку підприємства [100 с52].

Російська дослідниця Н.М. Куликова як ознаки турбулентності економічного середовища виокремлює: збільшення швидкості матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; «перегрів» економічного середовища: наростання інтенсивності руху елементів економічної системи; вимога контрагентів постійного перегляду та узгодження умов угод; перебіг виробничих та фінансових процесів з відхиленням від заданих параметрів; надлишок або брак ресурсів; підвищення тиску інституційного середовища [101 с62].

Таким чином, на підставі розгляду процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку нами пропонується зважати на те, що він відбувається саме в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Щодо внутрішнього середовища підприємства, то його оцінюють зазвичай для визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії. У розгляданому випадку мова повинна йти про наявність та якість науково-технічних, технологічних, інформаційних, кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів [21, 31].

Третім етапом розроблення інноваційної стратегії розвитку є визначення її мети або цілепокладання. У процесі розвитку управління як науки змінювалось саме розуміння мети підприємства і визначення мети, як елемента системи управління. Наявна управлінська парадигма цілі підприємства «спочатку збереження, потім розвиток» змінюється на нову парадигму системи

управління підприємством – «збереження через розвиток». Не викликає сумнівів той факт, що мета діяльності будь-якого підприємства – ефективне функціонування в часі, спрямоване на вдосконалення всіх процесів, що в кінцевому підсумку приводить до збільшення його ринкової вартості та отримання максимального прибутку. Але, враховуючи економіко-політичні, соціальні та екологічні проблеми України, мету інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств доцільно визначити, як задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Четвертий етап. Розглядаючи наступний етап – формування стратегії, треба відзначити її специфічність щодо металургійної галузі. Нами вже неодноразово підкреслювалось, що будь-яка новітня розробка в металургійному виробництві потребує досить великих фінансових вкладень, тому доцільно говорити не про декілька варіантів стратегій, а про визначення альтернатив її реалізації.

Ідеально розроблена стратегія тільки тоді може досягти поставленої мети, коли вона успішно реалізується. Тому наголошуємо, що стадія реалізації інноваційної стратегії розвитку, яка в концептуальній схемі на рис. 1.2 зображена другим блоком, не тільки не менш важлива, а й вирішальна.

Нами доведено, що стадію реалізації доцільно виражати як сукупністю етапів, які дозволяють визначити спроможність підприємства до реалізації такої стратегії, обрати підприємству нові для нього засоби і методи управління, формувати підсистеми, які забезпечать процес реалізації необхідним організаційним, інформаційним та методичним інструментарієм, контролювати процес реалізації інноваційної стратегії розвитку та визначити ефективність її реалізації.

Нами запропоновано підходи до декомпозиції реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства на зазначені етапи з огляду на важливість досліджуваної стадії та різні вимоги до процесів розроблення та реалізації такої стратегії. Якщо якісне розроблення інноваційної стратегії розвитку залежить

від чіткого формулювання місії та інноваційних цілей підприємства, визначення та моніторингу факторів зовнішнього середовища, об'єктивності та правильності оцінки інноваційного потенціалу, то реалізація стратегії потребує розв'язання управлінських завдань, пов'язаних з визначенням засобів і методів реалізації, організаційними змінами, запровадженням системи мотивації персоналу, оцінюванням результатів реалізації стратегії, своєчасним розробленням та впровадженням коригувань стратегії. Реалізація інноваційної стратегії розвитку потребує наявності у менеджерів навиків та вмінь своєчасного реагування на різноманітність варіантів розвитку подій, розв'язання можливих конфліктних ситуацій, реагування на протидію впровадження стратегії і т.д.

П'ятий етап (див. рис. 1.2). На нашу думку, інноваційна стратегія розвитку підприємства повинна мати систему оцінювання спроможності її реалізації, інакше вона загалом втрачає сенс розроблення. Більшу частину показників, за допомогою яких оцінювати спроможність реалізації визначати досить складно. Однак її результати мають істотне значення як для власників підприємств, так і для інших стейхолдерів, оскільки дозволяють отримати кількісну характеристику спроможності підприємства до реалізації стратегії.

Оскільки інноваційну стратегію розвитку підприємства пов'язуємо з управлінськими інноваціями, на наступному етапі (шостому, див. рис. 1.2) пропонуємо вирішувати такі питання: які нові засоби і методи можуть бути використані даним підприємством, які кадри необхідні для реалізації стратегії, які джерела фінансування будуть використані (власні, залучені, у разі використання обох видів коштів їх оптимальне співвідношення), та як має бути організовано процес упровадження нововведень.

Реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства допускає застосування найсучасніших методів і підходів. Найбільшої популярності в останні роки набули такі методи, як реінжиніринг бізнес-процесів; ABC/ABM; загальний менеджмент якості (TQM); менеджмент знань, збалансована система показників, бенчмаркинг, п'ятиступенева модель мотивації [50 с195, 102 с180].

Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє реконструювати або створити нові бізнес-процеси з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Якщо порівнювати його з іншими методами процесного управління, то потрібно відзначити, що за рахунок застосування цього методу не просто досягається поліпшення бізнес-процесів, а відбувається їх кардинальна зміна.

Як позитивні наслідки застосування методу реінжинірингу бізнес-процесів більшість організацій називають:

- зменшення кількості рівнів управління, тобто «спрощення» структур управління, і як наслідок скорочення витрат на управління з одночасним підвищенням його якості;
- зростання рівня компетенцій співробітників за рахунок підвищення багатофункціональності їх роботи;
- економія часу на прийняття рішень через делегування додаткових повноважень співробітникам на більш низькі ланки управління, що особливо важливо для швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ; крім того, це додатковий мотиваційний фактор;
- оцінювання роботи співробітника за досягнутими результатами, а не за його участю в процесі і т.ін.

Методологія ABC/ABM ґрунтується на положеннях бухгалтерського й управлінського обліку, і у порівнянні з уже існуючими системами управління витратами є ефективним засобом стратегічного управління підприємствами в умовах сьогодення.

Зазначена методологія базується на правильному розподілі витрат на підставі результатів аналізу всіх операцій, реалізованих на підприємстві, і визначенні дій, які створюють вартість. Результати аналізу дозволяють точно визначити рентабельність виробу, продукції, підрозділу або навіть усієї стратегічної бізнес-одиниці. Інакше кажучи, методологія ABC/ABM – це сукупність методів, які дозволяють здійснювати управління вартістю і підвищити економічну ефективність управління на підприємстві.

Загальний менеджмент якості спрямований на вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства; розуміння керівництвом необхідності впровадження цієї системи і забезпечення її функціонування в дійсності, а не лише на папері; безперервна участь кожного співробітника в постійному поліпшенні якості; урахування потреб споживачів, акціонерів, співробітників; налагодження партнерських відносин з постачальниками; вивчення досвіду конкурентів та використання їх переваг; запровадження систем екологічного менеджменту та системи забезпечення безпечності продукції [8]. Можна констатувати, що загальний менеджмент якості охоплює не тільки, і не стільки якість виробленої продукції або наданих послуг, скільки якість роботи підприємства в цілому, розглядаючи його як систему взаємопов'язаних і взаємообумовлених процесів.

Щодо менеджменту знань та його застосування в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства, то за визначенням одного з вітчизняних науковців М.К. Бабенка менеджмент знань – це внутрішній інститут соціальної компетенції, який наділено повноваженнями з приводу адміністрування, планування, організації діяльності, координування, регулювання тощо дій розвитку наявних компетенцій працівників до необхідного для реалізації стратегії рівня з тим, щоб забезпечити фінансовий успіх і конкурентні переваги [103 с69].

У межах зазначеного методу розробляються і впроваджуються підходи й управлінські рішення, які спрямовані на збільшення і підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства, який в умовах інноваційної економіки стає найбільш цінним видом капіталу.

Як і будь-який процес управління, реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства потребує необхідного забезпечення: організаційного, інформаційного та методичного (сьомий етап – див. рис. 1.2).

Ефективне функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища неможливе без раціональної організації його структури. Раціонально організована структура дозволяє підприємству

продуктивно й доцільно розподіляти зусилля своїх співробітників, ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і в такий спосіб досягати поставлених цілей з мінімальними витратами.

Розроблення та впровадження змін в організаційну структуру вітчизняних підприємств у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку не є новим завданням, але від правильності його вирішення залежить якість впровадження інновацій.

Розглядаючи зазначені питання, перш за все, зупинимось на суб'єктах підприємства, які займаються реалізацією інноваційної стратегії розвитку. У процесі реалізації розробленої стратегії беруть участь менеджери всіх рівнів управління в межах своїх повноважень і відповідальності. Слід зазначити, що за централізованого управління вирішальна роль ухвалення стратегічних рішень належить менеджерам вищого рівня, що призводить до розтягування процесу прийняття рішень у часі і є не завжди раціональним в ході реалізації стратегії, бо підприємство не може своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Інша ситуація характерна для децентралізованого управління, коли менеджери середнього і нижнього рівнів мають можливість самостійно ухвалювати стратегічні рішення в межах наданих їм повноважень. Одне із завдань керівництва – визначити обсяг повноважень менеджерів різних рівнів управління у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Виходячи з цього, організаційне забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку можна визначити як систему оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності менеджерів підприємства, які причетні до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Розмаїтість організаційних структур підприємств, існуючих на сучасному етапі, підтверджує той факт, що організаційна структура управління не є чимось статичним, вона постійно змінюється, удосконалюється відповідно до умов функціонування. Трансформація організаційних структур управління підприємств здійснюється пошуком і впровадженням принципово нових служб,

які відповідають сучасним умовам господарювання, раціональним поєднанням з уже наявними службами, чітким розподілом управлінських функцій між ними, установленням обґрунтованого співвідношення прав, обов'язків та відповідальності як у межах апарату управління в цілому, так і за окремими його підрозділами та працівниками. Інші напрями трансформації здійснюються за допомогою переходу організаційних структур на більш високий ступінь інтеграції наукових розробок з виробництвом шляхом зосередження кваліфікованих працівників на ділянках, де вирішуються стратегічні проблеми економічного розвитку.

Дослідження багатьох авторів (Г. Минцберга, Р.Л. Дафта, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда III, А. Чандлера) підтверджують необхідність приведення організаційної структури фірми у відповідність до обраної стратегії. Інакше кажучи, проектування структури повинне ґрунтуватися на стратегічних планах організації. Цей підхід був запропонований відомим менеджером Альфредом Чандлером, який установив, що зміни в стратегії організації призводять до виникнення нових адміністративних проблем, що потребує вдосконалення структури. Альфред Чандлер зазначав: «Стратегія визначає структуру». На практиці це означає, що організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії [104].

Досвід вітчизняних підприємств показує, що в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку найбільші труднощі виникають у разі змін в організаційній структурі.

Як справедливо відзначив вітчизняний вчений О.П. Пащенко опір змінам в організації зумовлений: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, власними інтересами менеджерів або груп працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрожують втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності організації, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плінністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіткою

організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням наступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління; створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування [105 с171].

Тому наступним завданням може бути приведення у відповідність інноваційної стратегії розвитку організаційної структури підприємства. Для оцінювання відповідності можуть бути застосовані такі характеристики: наявність служб або відділів, що відповідають за реалізацію стратегії; розподіл повноважень між менеджерами різних рівнів щодо прийняття рішень у процесі реалізації стратегії, приведення у відповідність обсягу прав, обов'язків та відповідальності зазначених менеджерів; наявність систем мотивування та стимулювання; кваліфікація робітників та менеджерів тощо.

Оцінка відповідності між стратегією, що впроваджується, та наявною організаційною структурою повинна дати відповіді на такі питання:

чи буде існуюча організаційна структура сприяти обраній стратегії чи перешкоджатиме їй;

якщо існуюча організаційна структура не буде сприяти обраній стратегії, за якими напрямками може відбуватися перешкодження;

на яких організаційних рівнях управління мають вирішуватися ті чи інші завдання у процесі реалізації стратегії.

Як справедливо зазначається вітчизняним вченим Н.С. Ілляшенко однією з найбільш ефективних в теперішніх умовах функціонування є матрична структура. Саме матрична організаційна структура дозволяє реалізувати функцію управління інноваційною діяльністю [106 с29].

Управлінські рішення, пов'язані з питаннями реалізації інноваційної стратегії розвитку, потребують своєчасної, доречної, повної та достовірної інформації, схем і технічних засобів її оброблення, комунікаційних потоків, що забезпечують зв'язок менеджерів, які відповідають за впровадження

інноваційних проектів з іншими службами підприємствами та його зовнішнім середовищем. Інакше кажучи, впровадження розробленої інноваційної стратегії розвитку потребує відповідного інформаційне забезпечення, яке можна визначити як сукупність єдиної системи уніфікованих документів і масивів інформації, засобів та способів їх одержання (створення), нагромадження, оброблення та передачі.

Відповідно до Державного стандарту України «Системи управління якістю» (ISO 9000: 2000, IDT) будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації повинні визначити численні взаємопов'язані та взаємодійні процеси і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу [107]. Не викликає сумніву, що формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства це взаємопов'язані та взаємозалежні процеси.

Інформація щодо зовнішнього середовища, можливих ризиків, ресурсів необхідних для реалізації стратегії, особистих цінностей, цілей власників підприємства та інших стейкхолдерів є входною відносно процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку.

У свою чергу, інформація, яка буде отримана в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, тобто вихідна, дають змогу виявити невідповідності обраного варіанта засобам та методам реалізації стратегії та внести необхідні і своєчасні корективи.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених у сфері інформаційного менеджменту (О. Л. Драчової [108]; Т. Г. Дудар [13]; В.В. Мельник [109]; Я.В. Мех [110]; В.О. Новак [111]) дозволяють дійти висновку, що формування інформаційного забезпечення будь-якої системи управління насамперед залежить від чіткого визначення потреб в інформації як особливому ресурсі для прийняття рішень.

Інформаційна потреба в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку – це обсяг інформації, потрібний власникам, менеджерам різних рівнів про ситуації, що виникають на підприємстві в процесі впровадження стратегії. Не залежно від рівня ієрархії менеджерів (нижнього, середнього чи вищого) повнота задоволення їх інформаційних потреб визначається чіткістю сформульованих ними запитів. У свою чергу, адекватність вираження запитів залежить від знання та розуміння кінцевих цілей реалізації стратегії та визначення переліку необхідних показників.

Визначення інформаційних потреб має велике значення під час проектування раціональних комунікаційних зв'язків між службами підприємства, установлення адресатів, строків і форм надання інформації.

Очевидним недоліком реалізації інноваційної стратегії розвитку на вітчизняних металургійних підприємствах є недосконалість його інформаційного забезпечення. Оцінка досвіду інформаційного забезпечення служб підприємства, що займаються реалізацією стратегії, показує відсутність чітких формулювань того, які підрозділи, з якою періодичністю та у якому вигляді повинні надавати інформацію про результати впровадження.

Далі охарактеризуємо восьмий етап (див. рис. 1.2) – етап оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку. Для проведення вказаного оцінювання необхідно визначити й обґрунтувати систему показників.

Незважаючи на важливість цього питання, проблема оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств і дотепер теперішній час є не до кінця дослідженою. По-перше, немає єдиного розуміння ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку, неможливість універсального трактування цього поняття, по-друге, не вироблено універсальної методики оцінювання економічної ефективності, яку можна було б використати для підприємств різних галузей.

Розвиток підприємства може проявляється через поліпшення показників, що характеризують виробничі, технологічні чи управлінські процеси, а також через підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності

підприємства у поточному періоді порівняно з базовим. За принципом В. Парето про ефективний розвиток підприємства можна говорити тоді, коли цільові показники за певний проміжок часу не погіршуються, і хоча б один з них поліпшується [112 с94].

Для оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку вітчизняних промислових підприємств характерним є застосування груп показників використання товарно-матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, завантаження обладнання та прибутковості їх фінансово-господарської діяльності. Натомість у соціально-, екологічно-, інноваційно-орієнтованій економіці інформаційним джерелом для прийняття управлінських рішень є не лише показники рентабельності та прибутковості фінансово-господарської діяльності, які цікавлять власників підприємств, але й показники, які будуть відображати інтереси інших груп стейкхолдерів. До таких показників входять ті, що відображають задоволення потреб і очікування споживачів, удосконалення системи корпоративного управління, мотивування персоналу, поліпшення бізнес-процесів підприємства.

Загальновідомо, що стабільний фінансовий стан, висока кредитоспроможність підприємства, його стійке положення на ринку значною мірою зумовлюється його діловою активністю. Для оцінювання ділової активності використовується система показників, за рівнем яких можна зробити висновки про якісні та кількісні критерії його діяльності: обсяги реалізації продукції, широту ринків збуту, суми прибутку, чистих активів. Ділову активність підприємства характеризують і такі показники, як швидкість обороту його засобів, хороша ділова репутація, ступінь виконання плану за основними показниками його фінансово-господарської діяльності, рівень ефективності використання наявних ресурсів і стабільне економічне зростання.

У світовій практиці найчастіше ділову активність оцінюють за допомогою закономірності, що отримала назву «золоте правило економіки».

Будь-яке підприємство, незалежно від того, яку продукцію воно виробляє, працює по замкнутому циклу: виробництво – продаж – отримання прибутку –

розширення виробництва продукції і послуг. Таким чином, «золоте правило економіки» дає змогу оцінити ділову активність підприємства за трьома критеріями, що характеризують цей цикл і визначитися з показниками, які цікавлять більшу частину стейкхолдерів: наскільки підприємство в змозі задовольнити потреби споживачів, чи вкладає підприємство кошти у розширення виробництва, чи збільшується рівень прибутковості. Як показує ознайомлення із працею вітчизняного вченого О.А. Зінченко [113] використання показників, що входять до складу «золотого правила економіки», дозволяє оцінити, чи отримує підприємство прибуток від фінансово-господарської діяльності (про це свідчитиме зміна показника прибутку підприємства), чи користується попитом продукція, яку реалізує підприємство (свідчить зміна показника виторгу від реалізації), і чи розширюються масштаби діяльності підприємства, тобто наскільки працівники, державні органи можуть бути впевнені у безперервності його діяльності (свідчить зміна суми активів).

Таким чином, для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства пропонуємо використовувати показники, що входять до складу «золотого правила економіки»: темп зміни прибутку, темп зміни чистого доходу від реалізації і темп зміни активів.

Останній, дев'ятий етап – контроль та визначення коригувань інноваційної стратегії розвитку підприємства. Не можна не погодитися з думкою більшості науковців, які досліджують теоретичні засади контролю [114 с45], питання розроблення і реалізації стратегії [84 с13, 86 с9, 95], що основне завдання зазначеного етапу – забезпечення зворотного зв'язку. Виявлення відхилень, окремих недоліків дозволяє з'ясувати, що стало їх причиною, на якому етапі розроблення або реалізації стратегії відбувся збій, і на підставі отриманих результатів контролю повернутися до цього етапу та внести відповідні коригування.

Досліджуючи контроль розроблення і реалізації стратегії, вітчизняні вчені досить часто використовують термін «стратегічний контроль». Так, Л.А. Мачкур, розглядаючи стратегічний контроль, називає його «оптимальним

засобом впливу на процес формування та реалізації стратегії», і розподіляє на контроль підготовки стратегії, контроль реалізації стратегії, контроль розвитку кризових явищ [115 с7–8].

Аналогічна точка зору викладена і у праці Р. М. Воронка: стратегічний контроль спрямований на виявлення проблем і здійснення необхідних коригувань у процесі відстеження реалізації обраної стратегії. На відміну від управлінського контролю стратегічний контроль спрямований на управління безпосередньою діяльністю підприємства щодо її відповідності стратегії, коли кінцевий результат може очікуватися лише через декілька років [116].

За думкою І.В. Луцюк «стратегічний контроль включає: контроль стратегічних передумов – охоплює припущення, зроблені у процесі планування; контроль реалізації – спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії» [117 с368]. Аналізуючи наведені твердження, можна зробити висновок, що вчені називають такий вид контролю стратегічним, виходячи з об'єкта контролю – стратегії підприємства. Але для визначення етапів і періодичності контролю, методичних способів і прийомів його здійснення, інформаційного забезпечення важливим аспектом є не тільки об'єкт, а і суб'єкт контролю [118 с17, 119 с272].

Виходячи із суб'єкта, контроль розподіляють на зовнішній та внутрішній [114 с41, 118 с11, 120 с5, 121 с9]. Якщо розроблення і реалізацією інноваційної стратегії розвитку займаються працівники самого підприємства, то йдеться про внутрішній контроль. Акцент на тому, що контроль реалізації стратегії це внутрішній контроль, зроблено і у дослідженнях С. В. Бардаша [120], С.М. Зубчик [114], Л.Н. Якимчук, В.М. Чубая [122].

У праці Л.Н. Якимчук і В.М. Чубая, присвяченій вивченню сутності «стратегічного контролю», на підставі детального огляду вітчизняних і зарубіжних праць, доведено що «стратегічний контроль на промисловому підприємстві є важливим різновидом внутрішнього контролю» [122]. Інший вітчизняний вчений С.В. Бардаш також стверджує, що «стратегічний контроль

як вид внутрішнього контролю власника має бути спрямований на перевірку реалізації обраної стратегії» [120 с6].

У роботі С.М. Зубчик, яка вивчала питання внутрішньогосподарського (внутрішнього) контролю діяльності, зазначено, що внутрішньогосподарський контроль обслуговує систему управління з метою сприяння дієвому і ефективному виконанню стратегії підприємства. При цьому фактичні дані, необхідні для його здійснення, отримуються за допомогою системи бухгалтерського обліку. Внутрішньогосподарський контроль як процес дозволяє визначити його не як одноразову дію, а як серію безперервних дій, спрямованих на досягнення визначеної стратегії підприємства [114 с41].

Щодо періодичності контролю, то його розподіляють на превентивний, поточний (оперативний) і наступний [114 с90]. Практика господарювання вітчизняних підприємств доводить, що на кожному з етапів розроблення інноваційної стратегії – оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, розроблення варіантів реалізації стратегії, вибору найбільш оптимального – здійснюється превентивний і поточний контроль. Щодо контролю реалізації стратегії розвитку, то йдеться про поточний і наступний. Тобто контроль, який виконується в процесі і після впровадження стратегії і має на меті виявлення невідповідностей отриманих результатів до поставленої мети [114 с47, 117 с368].

Дослідження методичних особливостей контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства потребує врахування специфіки досліджуваної галузі економіки. Незважаючи на велику кількість праць, присвячених проблемам внутрішнього контролю, особливості контролю металургійних підприємств розглянуті не достатньо. Так, майже єдиним дослідженням, у якому визначено аспекти внутрішньогосподарського контролю діяльності металургійних підприємств є праця Н. Г. Шпанковської, О. С. Білової, О.І. Канської [123 с74–75].

Етап контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку є дуже важливим, його потрібно розглядати щодо визначення не тільки об'єктів, а й

суб'єктів, що дозволить визначити його періодичність, методичні способи і прийоми. Останні два елементи потребують додаткового врахування специфіки досліджуваних підприємств.

Таким чином, запропоновано концептуальну схему яка, на відміну від існуючих, враховує умови зовнішнього середовища (турбулентність), взаємозв'язок та взаємозалежність стадій розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, деталізує процес реалізації і подає його, як сукупність етапів, дасть змогу більш обґрунтовано підходити до розроблення його організаційного, інформаційного та методичного забезпечення, своєчасно виявляти відхилення від поставленої мети та оцінювати ефективність застосованих нових засобів і методів в управлінні.

У підрозділі проведено дослідження складових реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

1.3 Теоретико-методичні підходи до оцінювання спроможності підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку

Вище зазначено, що одним з етапів розроблення інноваційної стратегії розвитку є оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, на підставі якого формулюється висновок про наявність необхідних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства. Але в зазначеній характеристиці не враховується ряд факторів, які визначають спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Менеджерам, які відповідають за процес реалізації інноваційної стратегії розвитку та досягнення поставлених завдань, необхідно мати в своєму розпорядженні обґрунтовану методику оцінювання спроможності підприємства до реалізації такої стратегії.

Ураховуючи те, що інноваційна стратегія розвитку підприємства ґрунтується на використанні в процесі реалізації нових засобів та методів,

сформулюємо відповідну систему показників, яка дозволить об'єктивно оцінити спроможність підприємства до такої реалізації.

Упровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства потребує швидкого реагування на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, тому напрями і відбір показників потрібно обґрунтувати за принципами доступності вхідних даних, конкретності та простоти розрахунку.

Як показали результати проведеного аналізу літературних джерел, вітчизняні вчені пропонують різні методики оцінювання спроможності підприємства реалізувати інновації. Розглянемо напрацювання вітчизняних науковців, визначимо їх спільні ознаки та відмінності, що обумовлює специфіка різних видів інновацій.

Однією з вітчизняних учених, хто досліджував здатність підприємства до розроблення і впровадження інновацій (табл. 1.2), Н.В. Смолінською запропоновано використовувати для оцінювання нечіткі множини [60 с216]. Як складові автор пропонує: організацію виробництва, організацію підготовки виробництва, організацію праці, організацію управління, ефективність економічних результатів, фінансування інноваційного розвитку [60 с219]. Перелік показників за кожним напрямом наведено в дод. Б. Викладаючи методику, автор не конкретизувала вид інновацій, але, враховуючи зазначені напрями, можна зробити висновок про можливість використання цієї методики для оцінювання спроможності реалізації управлінських інновацій.

У методиці, запропонованій К.В. Діхтяренко, подано такі напрями: наявність та ефективність використання інноваційного потенціалу, ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін технологічного, організаційного, соціального та економічного характеру [61 с100]. Кожен напрям включає по декілька показників, наведених у табл. Б.1. Потрібно зазначити, що в цій методиці, є окремі напрями, що стосуються конкретних видів інновацій – технологічних (один з напрямів – оцінювання ефективності використання потенціалу в аспекті змін технологічного характеру). Щодо інших напрямів (використання організаційного, соціального і економічного

потенціалу), то не всі запропоновані показники дозволяють зробити висновок про можливість їх використання для оцінювання спроможності підприємства до впровадження управлінських інновацій.

У методиці, розробленій Д.С. Бутенко, враховується вплив таких груп чинників: виробничих, техніко-майнових, кадрових, фінансових, зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності. У переліку показників, запропонованих автором, зазначено такі: залишкова вартість основних засобів, середньорічна вартість основних виробничих фондів, амортизаційні відрахування, придбання основних засобів, штатна чисельність працівників, середньоспискова чисельність працівників, фонд основної заробітної плати працівників, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, чистий дохід від реалізації, повна собівартість продукції, чистий прибуток/збиток, активи, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті, грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті, оборотні активи, власний капітал, статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток), короткострокові кредити банків, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточні зобов'язання, середньорічна кількість простих акцій, термін реалізації інноваційної програми, витрати на НДДКР, витрати на підвищення кваліфікації працівників [65 с137]. Перелік визначених автором напрямів і система показників не прив'язані до визначеного виду інновацій, тому може бути використана для оцінювання спроможності підприємства до реалізації управлінських інновацій.

Ученими О.М. Ястремською, Т.П. Близнюк пропонується як складові оцінювання використовувати: технологічну специфіку підприємства, його технологічний рівень, місткість ринку і перспективи продукту, фінансовий стан підприємства, технологічні можливості підприємства, ринкову стратегію підприємства, суб'єктивні чинники, стадії життєвого циклу підприємства [66].

Аналіз поданої методики дозволяє зробити висновок про те, що в ній більшою мірою розглядаються продуктові інновації.

У методиці О.Б. Мусійовської оцінювання здійснюється за такими напрямками: залучення підприємством продуктового нововведення без припинення виробництва традиційних видів продукції та з одночасним припиненням виробництва традиційних видів продукції, залучення технологічного нововведення, що не потребує припинення використання існуючих технологій виготовлення продукції та що потребує припинення використання існуючої технології, упровадження самостійно розробленого продуктового нововведення без припинення виробництва існуючих видів продукції, та одночасним припиненням виробництва існуючих видів продукції [67 с12]. Щодо зазначеної методики, то виходячи з переліку напрямів і системи показників (табл. Б.1), запропонована автором методика дозволяє оцінювати спроможність до продуктових і технологічних інновацій.

До оцінювання спроможності підприємства реалізовувати продуктові інновації належить також методика, розроблена Т.М. Пілявоз, у якій запропоновано враховувати окремі показники, а саме: частку впроваджених нових видів продукції, частку впроваджених нових технологічних процесів, частку реалізованої інноваційної продукції, коефіцієнт використання витрат на інноваційну діяльність, коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції, частку реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку, частку реалізованої інноваційної продукції, що є новою для підприємства, частку інноваційної продукції на експорт у загальному обсязі інноваційної продукції, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт покриття [124].

В.А. Гришко, О. Я. Колещук, Л.І. Лесик у пропонуемій методиці виокремлюють: кадрове, організаційне, інформаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення та чинники, що характеризують продукцію, яку виготовляє або планує виготовляти підприємство, стан майна, можливості підприємства виробляти інноваційну продукцію, ризик інвестиційної діяльності підприємства, чинники, що характеризують державну підтримку інвестиційно-

інноваційної діяльності у країні чи регіоні [125 с197–198]. Тобто частина оцінюємих напрямів характеризує визначену специфіку, й більш стосується продуктових та технологічних інновацій, інші напрями більш універсальні, це - кадрове, організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

А.О. Литвиненко виокремлює напрями, пов'язані з достатністю фінансового забезпечення інноваційної діяльності, загальносистемною сприйнятливістю, сприйнятливістю технологічної системи, сприйнятливістю персоналу до здійснення змін, структурною сприйнятливістю до трансформацій, розвитку творчого потенціалу (показник інноваційної спроможності), інформаційною сприйнятливістю підприємства [126]. Деталізований перелік показників за кожним напрямом наведено у дод. Б.

Серед авторів, хто розглядав спроможність підприємства реалізовувати інновації і розробив методику оцінювання, слід також назвати С.В. Лабунську [62 с233], Т. В. Якимчук [71 с88], І. О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявську [64 с136], Н.Н. Сечко [127], В.Б. Захожай, О.В. Корецьку [68 с160].

С.В. Лабунська пропонує враховувати ресурсний рівень (рівень інноваційного потенціалу), рівень бізнес-можливостей підприємства щодо впровадження інновацій, рівень стійкості системи економічної безпеки [62 с233].

У методиці, розробленій Т.В. Якимчук, зазначені такі напрями та показники: управлінська складова (темپ росту інвестицій в основний капітал), виробнича складова (темп росту обсягів виробництва в галузі), фінансова складова (рентабельність операційної діяльності) [71 с88].

У праці І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявської пропонується діагностувати ресурсну та процедурні складові. Під час оцінювання ресурсної складової виокремлено: фінансові, матеріально-технічні, трудові, технологічні, інформаційні ресурси, нематеріальні активи. Процедурної складова оцінюється за мотиваційним механізмом, інноваційною культурою, організаційно-управлінською та інтерфейсною складовими [64 с136].

Н.Н. Сечко запропонував враховувати матеріально-технічний, фінансово-інвестиційний, науково-технічний та кадровий потенціали [127].

В.Б. Захожай та О.В. Корецька пропонують три групи чинників: інноваційні ресурси, результативність інновацій та технологічний рівень виробництва [68 с160].

На потребу враховувати фінансові можливості підприємства, кваліфікацію управлінського персоналу та важливість інформаційних ресурсів у процесі реалізації управлінських інновацій наголошував вітчизняний науковець Л.М. Прокопишин [43].

Розгляд методик оцінювання спроможності підприємств до реалізації інновацій, які запропоновані вітчизняними і зарубіжними науковцями, дозволяє резюмувати, що одні з них мають більш універсальний характер і можуть використовуватися для оцінювання різних видів інновацій, а в інших визначені напрями і перелік показників, що враховують специфічність продуктових, технологічних специфікацій (дод. Б).

На базі систематизації та агрегатизації наведених вище методик нами запропоновано удосконалену методику оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку з урахуванням фінансової складової, складової показників, що характеризують бізнес-процеси, кадрової складової і показників результативності фінансово-господарської діяльності (рис. 1.3.). Така методика є комплексною, системною, ґрунтується на розрахунку інтегрального показника і дозволяє оцінити його за досліджуваними підприємствами у динаміці, порівнявши з еталонним значенням.

Згідно запропонованим нами підходом та з огляду на те, що об'єктом дослідження є процеси реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, доцільно визначити перелік чинників, які дозволяють врахувати таку специфіку. При відборі показників будемо також враховувати той факт, що однією з умов універсальності методики є доступність даних, конкретність та простота розрахунку.

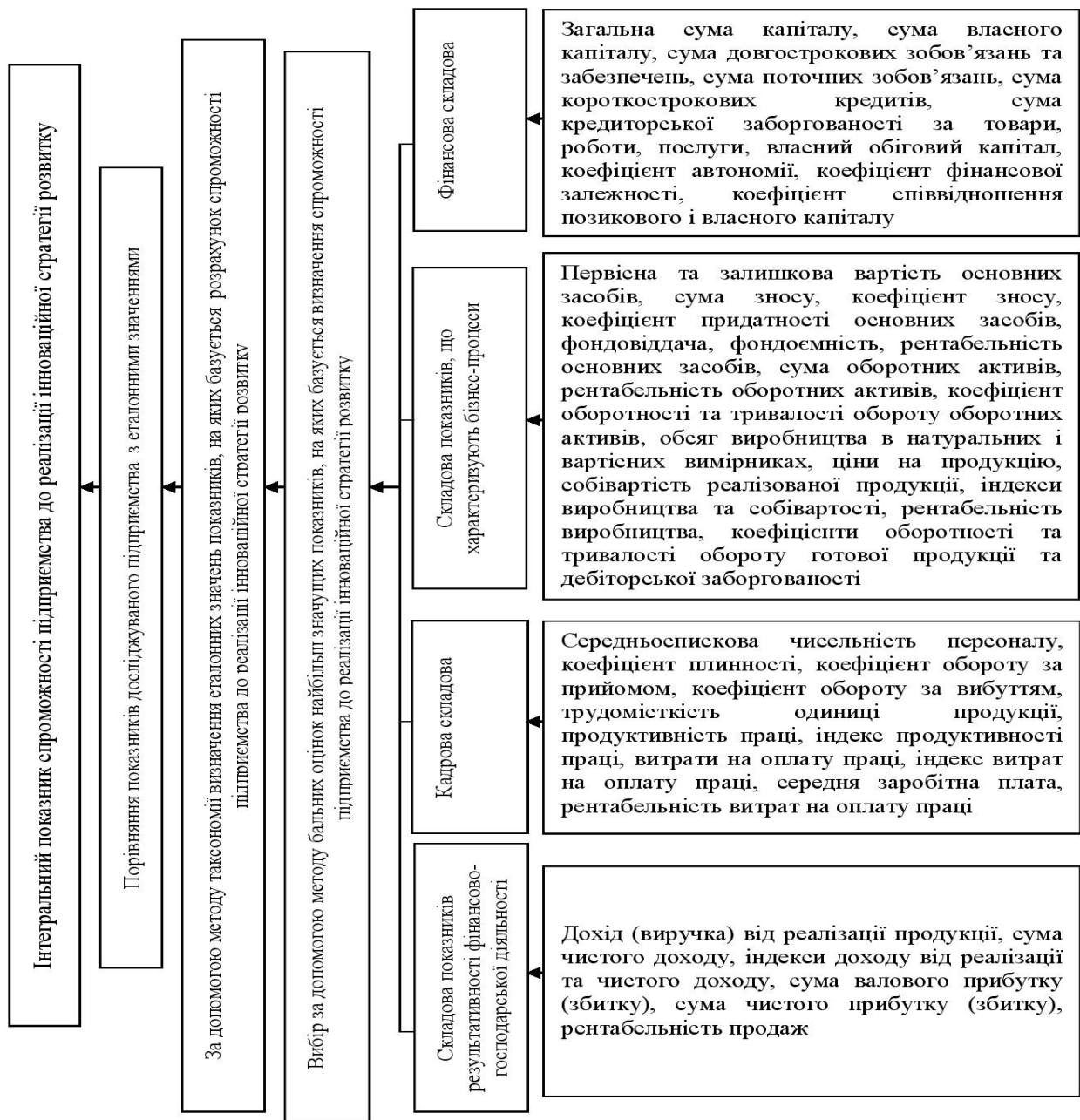


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку (систематизовано та узагальнено автором на підставі вивчення існуючих методик [60, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 71, 125, 126, 127, 128])

Базуючись на наукових працях [60 с219, 64 с136, 65 с137, 66, 71 с88, 126, 124] для оцінювання фінансової складової нами запропоновано використовувати систему показників, яку показано на рис. 1.3. Пошук джерел фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та забезпечення оптимального співвідношення власних і запозичених

фінансових ресурсів набувають особливої значущості в умовах економічної та фінансової кризи. Як відомо, за джерелами формування фінансові ресурси прийнято поділяють на власні та прирівняні до них і позичені та залучені.

Серед власних ресурсів, передусім виділяють статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід та прибуток. Прирівняні до власних ресурсів – це забезпечення наступних платежів та виплат. Позичені ресурси – це різні види кредитів, а залучені – кредиторська заборгованість підприємства. Якщо розглядати перелічені види ресурсів з точки зору фінансування різного роду інновацій, то з огляду на високий рівень ризику останніх мова повинна йти, по-перше, про власні та прирівняні до них ресурси, по-друге, про позичені ресурси на довгостроковій основі.

Для оцінювання фінансового забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства пропонується використовувати такі показники: загальну суму капіталу, суму власного капіталу, суму довгострокових зобов'язань та забезпечень, суму поточних зобов'язань, суму короткострокових кредитів, суму кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, власний обіговий капітал, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу.

Оцінювання складової бізнес-процесів підприємства (див. рис. 1.3), з точки зору реалізації інноваційної стратегії розвитку, потребує розгляду таких основних процесів, як матеріально-технічне забезпечення, виробництво і збут. [64 с136, 65 с137, 125 с197–198, 127]. Забезпеченість підприємства основними засобами і нематеріальними активами та їх станом оцінюється за допомогою таких показників, як первісна та залишкова вартість, сума зносу, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, ефективність використання основних засобів, що, у свою чергу, здійснюється за рахунок таких показників, як фондоддача, фондоемність, рентабельність основних засобів. Для оцінювання наявності та стану використання оборотних активів використовують такі показники, як сума оборотних активів, рентабельність, коефіцієнт оборотності та тривалість обороту оборотних активів.

Найістотнішими показниками одного з основних бізнес-процесів металургійних підприємств – виробництва, виступають ті, що відображають попит на продукцію, обсяг виробництва, величину пропозиції підприємства, його витрати, ціни на продукцію, обсяг продажу та загальний дохід [60 с216, 65 с137, 71, 125 с197–198, 126]. Як основні показники дослідники найчастіше використовують: обсяг виробництва в натуральних і вартісних вимірниках, ціни на продукцію, собівартість реалізованої продукції, індекси виробництва та собівартості, рентабельність виробництва. Попиту на продукцію, у свою чергу, оцінюється за коефіцієнтами оборотності готової продукції та дебіторської заборгованості і показником тривалості обороту.

Не менш важливим напрямом для оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку є система показників (див. рис.1.3), пов'язаних з кадровою складовою [60 с216, 61 с100, 64 с136, 65 с137, 125 с197–198, 126, 127].

Наявність трудових ресурсів оцінюється середньосписковою чисельністю, рух трудових ресурсів – коефіцієнтом плинності, коефіцієнтом обороту за прийомом, коефіцієнтом обороту за вибуттям. Серед показників результативності праці слід назвати трудомісткість одиниці продукції, продуктивність праці та інтенсивність її зміни. Одним із напрямів оцінювання персоналу є заробітна плата. За умови раціонального використання такого інструменту, як заробітна плата, забезпечується прямий і безпосередній зв'язок суми отриманого прибутку з кількістю витраченої праці та її якістю. Оплата праці характеризується величиною середньої заробітної плати, сумою витрат на оплату праці, рентабельністю витрат на оплату праці.

Результативність фінансово-господарської діяльності (див. рис. 1.3) пропонується оцінювати за допомогою таких показників, як дохід (виручки) від реалізації продукції, сума чистого доходу, індекси доходу від реалізації та чистого доходу, сума валового прибутку (збитку), сума чистого прибутку (збитку), рентабельність продаж [60 с216, 61 с100, 65 с137, 125 с197–198].

Таким чином, спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку пропонується оцінювати за такими складовими, як фінансова, кадрова складові, складова показників, що характеризують бізнес-процеси і показники результативності фінансово-господарської діяльності.

Як нами зазначено, однією з ознак удосконаленої методики повинна бути доступність даних для проведення оцінювання. Розглянемо форми звітності металургійних підприємств щодо інформативності даних для розрахунку визначеної системи показників.

Однією із найбільш доступних та інформативних видів звітності є фінансова. Доступність інформації фінансової звітності задекларована в меті бухгалтерського обліку, яка визначена Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»: метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства [129]. Фінансова звітність підприємств зорієнтована на широке коло користувачів. Саме завдяки даним звіту про фінансовий стан, звіту про сукупний дохід, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал та приміткам до річної звітності можна оцінити фінансово-майновий стан, окремі аспекти матеріально-технічного забезпечення, стан виробничої діяльності та прибутковість підприємства, і проаналізувати основні тенденції подальшого розвитку підприємства.

У свою чергу, метою статистичної звітності є підготовка офіційної і державної інформації, що характеризує масові явища і процеси в економічній, соціальній та іншій сферах життя країни і її регіонів. Вона так само, як і фінансова ґрунтується на даних бухгалтерського обліку. Незважаючи на те, що статистична звітність має більшу кількість показників, з точки зору інформаційного забезпечення оцінки діяльності окремого підприємства рівень доступності досить невеликий, і це ускладнює її використання під час

проведення дослідження спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Використання запропонованої методики дозволить отримати кількісну оцінку спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку у вигляді інтегрального показника, провести на підставі отриманих даних диференціювання досліджуваних підприємств за рівнем спроможності, визначити слабкі місця та необхідні напрями удосконалення процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Висновки за розділом 1

У першому розділі досліджено структурно-семантичну змістовність понять «інноваційна стратегія» та «розвиток підприємства». Результати опрацювання наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених дозволили дійти висновку, що існують різні підходи до їх визначення. Інноваційна стратегія в цих працях розглядається як план, система, механізм, засіб, діяльність, лінія поведінки, комплекс дій та заходів, концепції дій та правил. Установлено, що найчастіше науковці пов'язують інноваційну стратегію з досягненням підприємством конкурентних переваг, довгострокових цілей, підвищенням конкурентоспроможності підприємства, ефективністю його діяльності, створенням нового продукту, зміцненням ринкових позицій та стабільного розвитку. Щодо розвитку підприємства, то характерною ознакою відображення даного поняття в економічній літературі, є розгляд даного процесу і трактування його кінцевого результату, як поєднання економічного, соціального й екологічного ефекту.

На підставі систематизації наукових надбань вітчизняних та зарубіжних економістів поглиблено сутність поняття «інноваційна стратегія розвитку», а саме запропоновано розглядати його як цілеспрямовану діяльність з визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та їх реалізації за допомогою комплексу нових засобів і методів в умовах мінливості зовнішнього

середовища, спрямованих на задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

Проведено декомпозицію дефініцій «інноваційна спроможність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість», «інноваційна активність», «готовність до реалізації стратегії». На підставі узагальнення спільних ознак зазначених дефініцій запропоновано під спроможністю підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку розуміти можливість підприємства досягати поставленої мети за допомогою нових засобів і методів.

Удосконалено підходи до визначення принципів реалізації інноваційної стратегії розвитку шляхом виокремлення таких: принцип системності, принцип іманентності інновацій, принцип циклічності, принцип превентивності, принцип безперервності, принцип ефективності, принцип мотивації персоналу. Установлено, що взаємодія таких принципів характеризується компліментарністю, синергетичністю та одновекторною спрямованістю.

Розроблено концептуальну схему розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища, де окремими стадіями подано процеси розроблення та процеси реалізації стратегії, показано їх взаємозв'язок та взаємообумовленість. Процес реалізації поділено на такі етапи, як етап визначення спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, етап визначення нових засобів і методів реалізації стратегії розвитку, етап розроблення забезпечуючих підсистем реалізації стратегії (організаційної, інформаційної та методичної), контроль та моніторинг реалізації інноваційної стратегії розвитку та оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Вивчення існуючих методик оцінювання реалізації підприємством інновацій дало змогу запропонувати удосконалену методику оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, у якій виокремлено такі складові: фінансова, кадрова, складова показників, що характеризують бізнес-процеси і складова показників результативності

фінансово-господарської діяльності. По кожній із складових систематизовано перелік показників.

Результати досліджень, висновки і пропозиції, подані у розділі 1, опубліковано у працях [130, 131, 132, 133].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Детермінанти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств

Різна потреба в інноваціях для кожної з галузей економіки зумовлюється специфікою та складністю виробничо-технологічних процесів, місцем вітчизняної галузі в світовому господарстві. За даними асоціації «World Steel», протягом останніх п'ятнадцяти років Україна входить до переліку найбільших у світі виробників металургійної продукції.

Так, за виробництвом «сирої» сталі у 2000 по 2011 рр. Україна стійко займала восьму позицію. Ситуація змінилась з 2012 р., на восьму сходинку піднімається Туреччина, на дев'яту – Бразилія, а Україна посіла 10-е місце (рис. 2.1). Основними конкурентами вітчизняним виробникам «сирої» сталі на початку 2000 років були Індія, Бразилія та Італія, натепер до них приєдналась Туреччина.

Якщо розглянути базисні темпи росту обсягів виробництва «сирої» сталі, то можна відзначити, що порівняно з 2000 р. падіння спостерігалось у 2009 р. і склало 6%, і найбільше в 2015 р. – 27,7% (табл. 2.1). Значний приріст обсягів виробництва «сирої» сталі порівняно з 2000 р. простежується в період 2004 – 2007 рр.: 2004 р. - 21,9%, 2005 р. – 21,6%, 2006 р. – 28,7%, 2007 р. – 34,8%. Ланцюгові темпи виробництва «сирої» сталі свідчать про негативну тенденцію падіння обсягів з 2008 р. (табл. 2.2). Так, у 2008 р. порівняно з 2007 р. виробництво «сирої» сталі знизилось на 13%, у 2009 р. порівняно з 2008 р. на 19,9%, у 2012 р. порівняно з 2011 р. на 6,7%, у 2013 р. порівняно з 2012р. на 0,6%, у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 17,1% і у 2015 р. порівняно з 2014 р. на 15,5%.

Щодо виробництва сталейних злитків, то за даними асоціації «World Steel», перше місце Україна посідала у 2006, 2007, 2008 та 2013 рр. У періоди

2000–2005 рр., та 2009–2012 рр. Україна займала другу позицію, а починаючи з 2014 р. – третю.

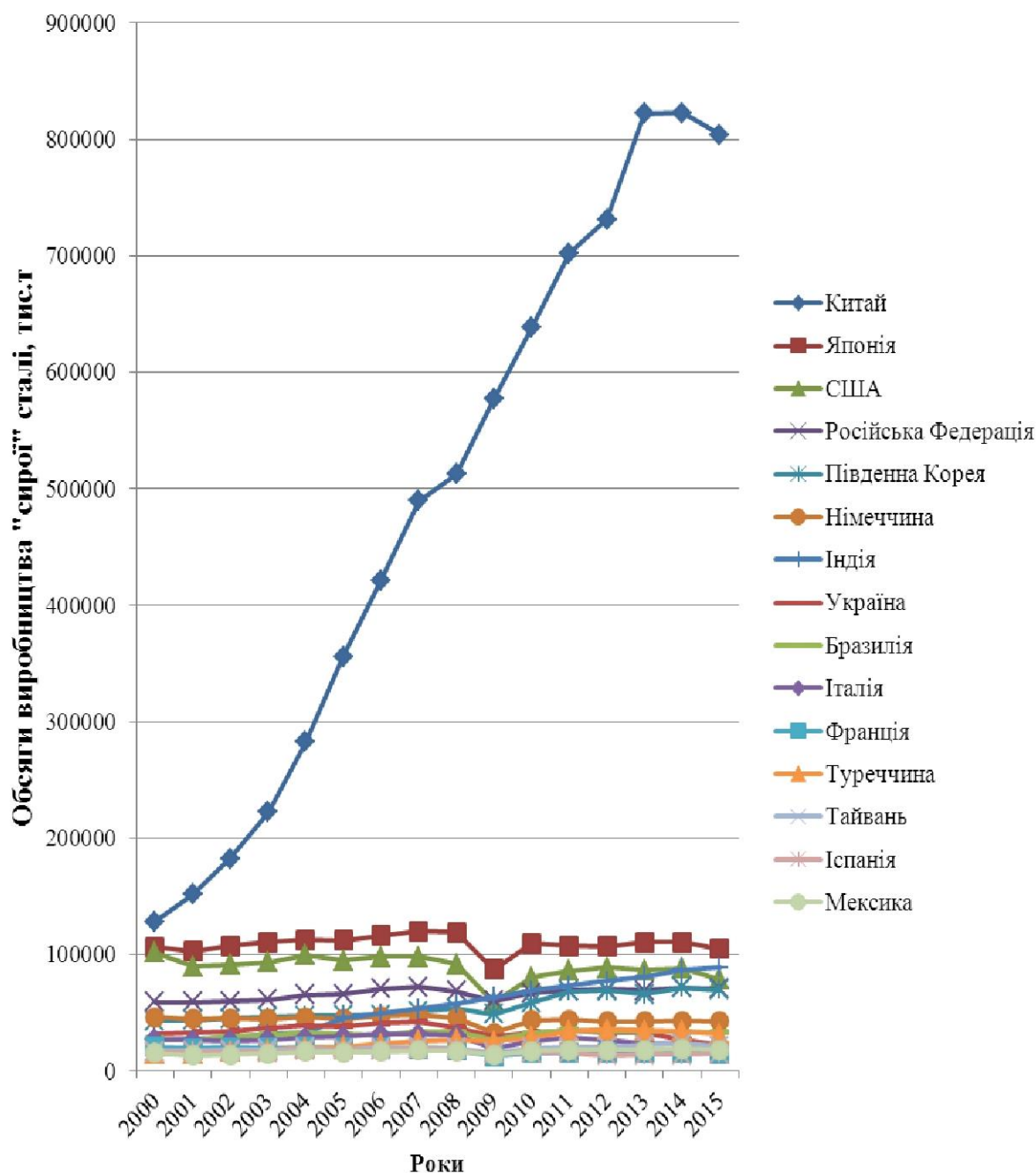


Рис. 2.1. Динаміка виробництва «сирої» сталі найбільшими країнами–виробниками у 2000–2015 рр. (побудовано на підставі даних асоціації «World Steel» [134,135])

Обсяги виробництва коливаються від 11762 тис. т до 27579 тис. т. Як видно з рис. 2.2, пік виробництва злитків в Україні падає на 2007 р., а найменший обсяг виробництва – на 2015 р.

Таблиця 2.1

**Ланцюгові темпи росту виробництва в Україні металургійної продукції (тис. т) за 2000–2015 рр.
(розраховано автором за даними асоціації «World Steel» [134,135])**

Роки Види продукції	2001/ 2000	2002/ 2001	2003/ 2002	2004/ 2003	2005/ 2004	2006/ 2005	2007/ 2006	2008/ 2007	2009/ 2008	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
«Сира сталь»	104,2	102,9	108,5	104,9	99,8	105,8	104,7	87,0	80,1	112,0	105,7	93,3	99,4	82,9	84,5
Стальні злитки	104,1	83,4	91,9	104,9	99,7	127,8	103,5	81,1	69,1	99,2	105,7	93,3	103,6	79,3	94,7
Гарячекатаний прокат	112,2	104,5	110,3	103,6	85,1	96,4	107,0	77,3	72,8	118,0	111,5	92,8	97,5	84,9	82,7
Труби та арматура	95,9	90,6	142,6	98,4	112,7	114,3	99,3	90,9	66,1	117,2	125,5	94,7	78,9	79,9	–
Чавун	102,6	104,8	106,9	105,2	99,1	107,0	108,2	86,9	82,9	106,5	105,6	98,7	102,1	85,2	87,9

Таблиця 2.2

**Базисні темпи росту виробництва в Україні металургійної продукції (тис. т) за 2000–2015 рр.
(розраховано автором за даними асоціації «World Steel» [134, 135])**

Роки Види продукції	2001/ 2000	2002/ 2000	2003/ 2000	2004/ 2000	2005/ 2000	2006/ 2000	2007/ 2000	2008/ 2000	2009/ 2000	2010/ 2000	2011/ 2000	2012/ 2000	2013/ 2000	2014/ 2000	2015/ 2000
«Сира сталь»	104,2	107,2	116,3	121,9	121,6	128,7	134,8	117,4	94,0	105,2	111,2	103,8	103,2	85,5	72,3
Стальні злитки	104,1	86,8	79,8	83,7	83,4	106,6	110,3	89,5	61,8	61,3	64,8	60,5	62,6	49,7	47,0
Гарячекатаний прокат	112,2	117,2	129,3	133,9	114,0	109,9	117,6	90,9	66,1	78,1	87,1	80,8	78,8	66,8	55,3
Труби та арматура	95,9	86,9	123,9	121,9	137,4	157,1	156,0	141,9	93,8	109,9	137,9	130,6	103,0	82,2	-
Чавун	102,6	107,5	114,9	120,9	119,8	128,2	138,7	120,6	99,9	106,4	112,3	110,9	113,2	96,5	84,8

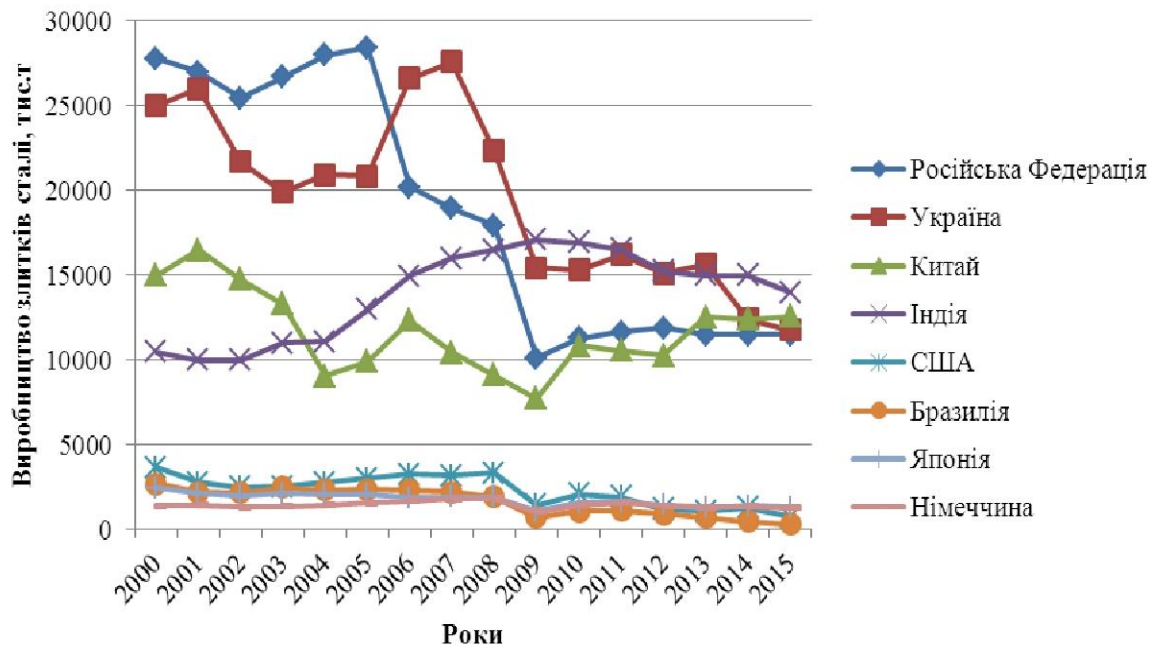


Рис. 2.2. Динаміка виробництва злитків сталі найбільшими країнами – виробниками у 2000–2015 рр. (побудовано на підставі даних асоціації «World Steel» [134,135])

Треба зазначити, що в останні п'ять років основним конкурентом вітчизняної металургії з виробництва злитків, крім Російської Федерації, стають Індія та Китай.

Як і з виробництвом «сирої» сталі, тенденція, що прослідковується за допомогою ланцюгових темпів, є негативною (табл. 2.2). У 2008 р. порівнянно з 2007 р. обсяги виробництва злитків, за даними асоціації «World Steel», впали на 18,9%, у 2009 р. порівнянно з 2008 р. найбільший відсоток зниження виробництва – 30,9%, у 2014 р. порівнянно з 2013 р. зниження обсягів виробництва сягає 20,7%. Незначне падіння спостерігалось у 2010 р. порівнянно з 2009 р. – 0,8%, у 2012 р. порівнянно з 2011 р. – 6,9% і у 2015 р. порівнянно з 2014 р. – 5,3%.

Протягом 2000–2015 рр. вітчизняна металургія також входила в першу десятку виробників гарячекатаного прокату. Обсяги його виробництва за статистикою асоціації «World Steel» коливались від 12453 тис. т (2015 р.) до

30162 тис. т (2004 р.). Основними конкурентами вітчизняних підприємств за цим видом продукції виступає Італія, Тайвань та Бразилія (рис. 2.3).

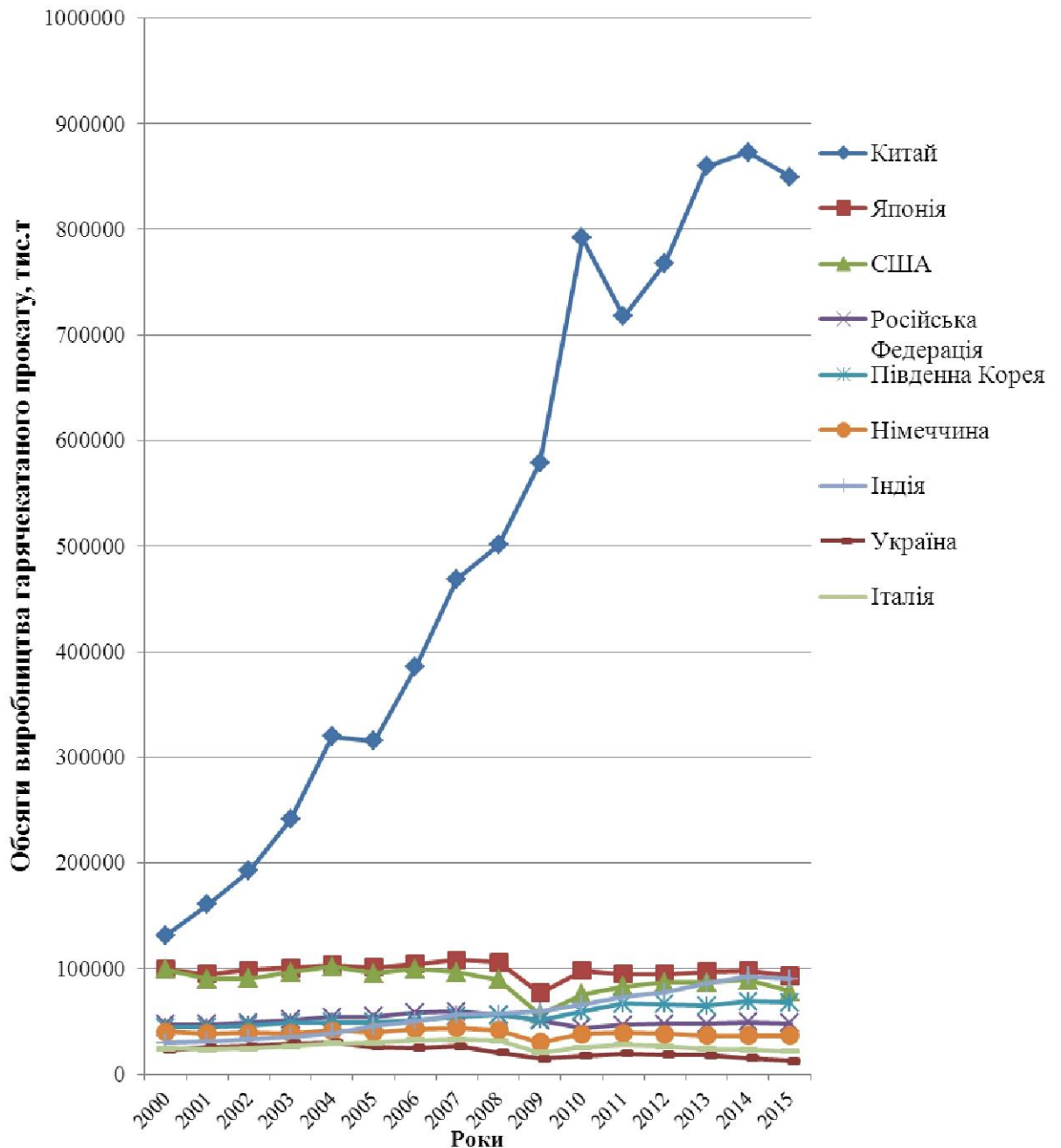


Рис. 2.3. Динаміка виробництва гарячекатаного прокату найбільшими країнами-виробниками у 2000–2015 рр. (побудовано на підставі даних асоціації «World Steel» [134,135])

Оцінка базисних темпів росту виробництва гарячекатаного прокату порівняно з 2000 р. свідчить про негативну тенденцію в останні роки (табл. 2.1). Причому, найбільший рівень падіння виробництва спостерігається у 2015 р. –

44,7% і у 2009 р. – 33,9%. За ланцюговими темпами також спостерігається зниження обсягів виробництва гарячекатаного прокату: найбільш суттєве падіння у 2008 р. порівняно з 2007 р. – 22,7%, у 2009 р. порівняно з 2008 р. – 27,2%, а також у 2015 р. порівняно з 2014 р. – 17,3% (табл. 2.2).

Щодо такого виду металургійної продукції, як труби та арматура то, за оцінкою статистичних даних асоціації «World Steel» Україна за обсягами значно відстає від основних виробників: Китаю, Російської Федерації, Японії.

Основними конкурентами вітчизняної металургії в даному сегменті в останні роки виступають не тільки Канада, а й Мексика та Індія (рис. 2.4).

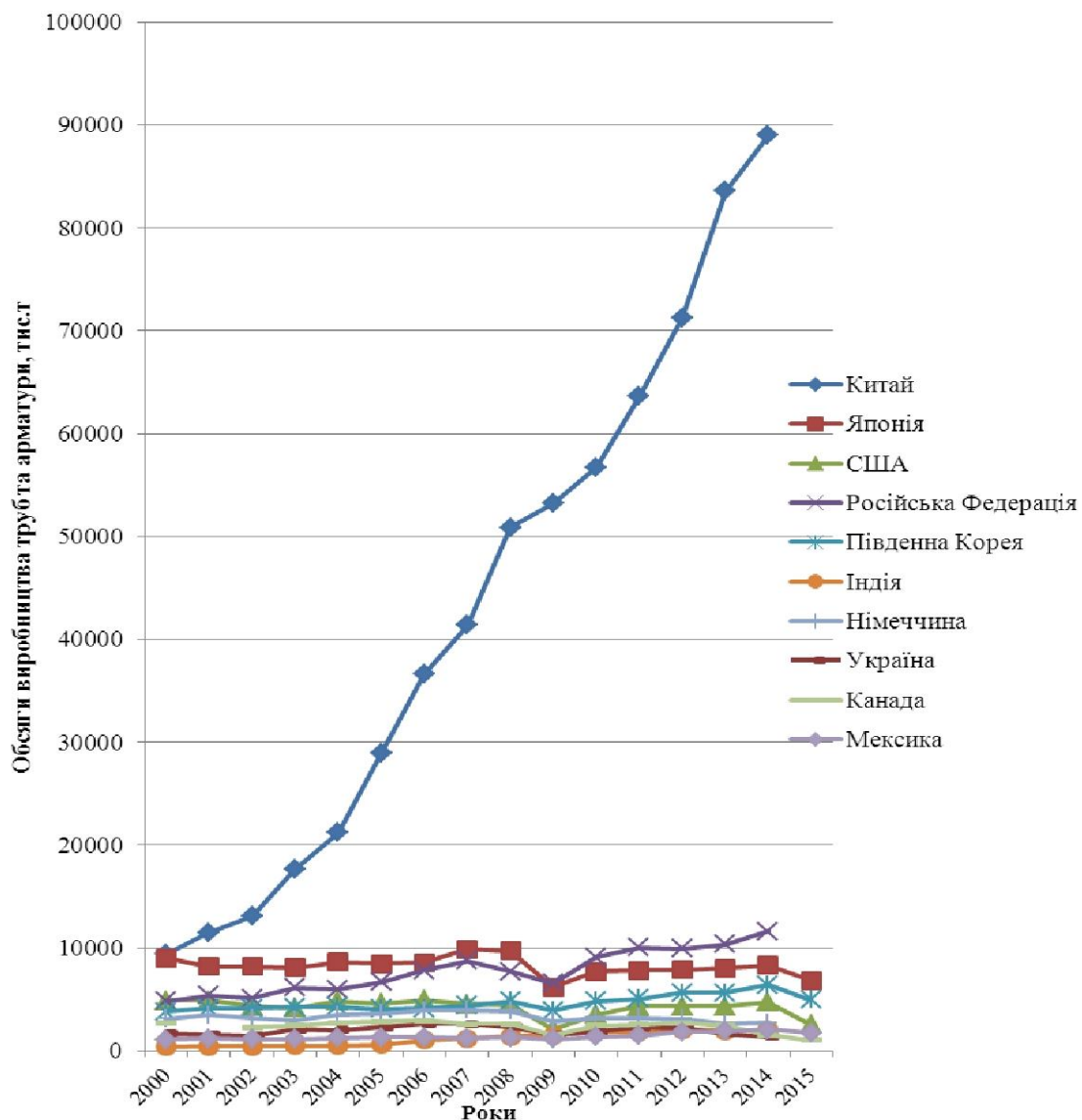


Рис. 2.4. Динаміка виробництва труб та арматури найбільшими країнами–виробниками у 2000–2015 рр. (побудовано на підставі даних асоціації «World Steel» [134, 135])

За статистичними даними «World Steel» обсяги виробництва труб та арматури в Україні коливаються від 1373 тис. т (2014 р.) до 2604 тис. т (2007 р.). Оцінка ланцюгових темпів виробництва свідчить про найбільше зниження у 2009 р. порівняно з 2008 р. – 33,9%, у 2013 р. порівняно з 2012 р. – 21,1% і у 2014 р. порівняно з 2013 р. – 20,1% (табл. 2.2). За базисними темпами змін (табл. 2.2) нарощування обсягів виробництва труб та арматури спостерігається впродовж 2003–2008 рр. та 2010–2013 рр. У 2014 р. порівняно з 2000 р. зниження обсягів виробництва становило 17,8%.

За виробництвом чавуну Україна відповідно до даних асоціації «World Steel» входить до найбільших дев'яти країн–виробників (рис. 2.5). Протягом 2000–2002 рр. Україна за обсягами виробництва чавуну посідала сьому сходинку, у 2003–2005 рр. – шосту, у 2006–2007 рр. піднімається до п'ятої. Із 2008 р. вітчизняних виробників починають випереджувати Південна Корея та Індія. У 2012–2013 рр. Україна знову займає сьоме місце за обсягами виробництва чавуну, але в 2014–2015 рр., як і за іншою продукцією металургії ситуація значно погіршується. Оцінка базисних темпів росту свідчить, що найбільший приріст обсягів виробництва чавуну порівняно з 2000 р. спостерігається в 2007 р. – 38,7%, у 2004 р. – 20,9%, у 2008 р. – 20,6%. Щодо падіння обсягів виробництва, то порівняно з 2000 р. найбільше спостерігалось у 2015 р. – 15,2%. Розрахунок ланцюгових темпів показав зниження обсягів виробництва чавуну у 2005 р. порівняно з 2004 р. – 0,9%, у 2008 р. порівняно з 2007 р. – 13,1%, у 2009 р. порівняно з 2008 р. – 17,1%, у 2012 р. порівняно з 2011 р. – 1,3%, у 2014 р. порівняно з 2013 р. – 14,8%, у 2015р. порівняно з 2014р. – 12,1%.

Проведений аналіз свідчить про складну ситуацію, що спостерігається в металургійній галузі України. З одного боку, статистичні дані асоціації «World Steel» свідчать про вагому частку вітчизняної металургії в світовому металургійному виробництві, а з другого – що в останні роки Україна послабила свої позиції.

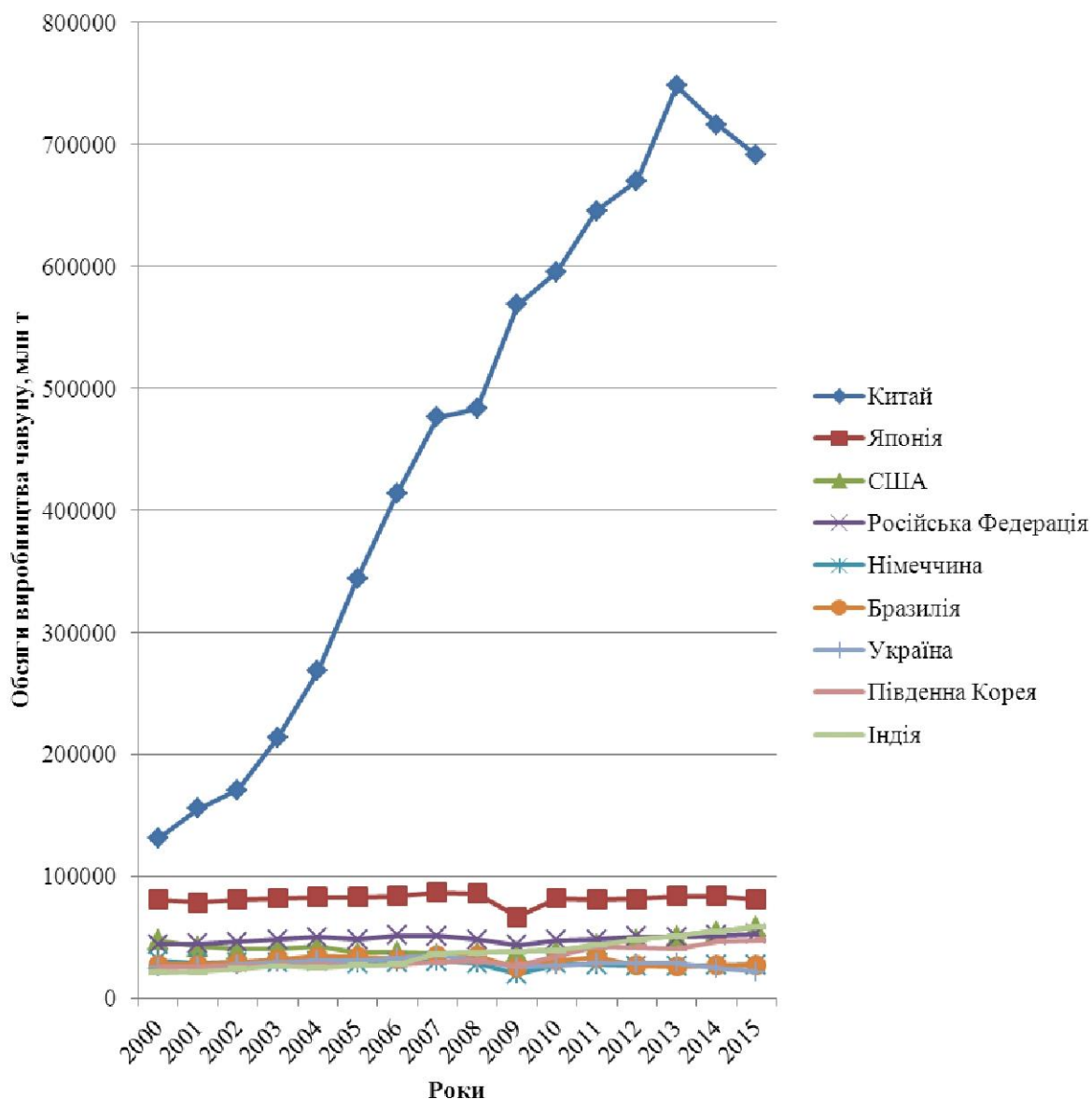


Рис. 2.5. Динаміка виробництва чавуну найбільшими країнами–виробниками у 2000–2015 рр. (побудовано на підставі даних асоціації «World Steel» [134, 135])

За окремими позиціями металургійної продукції вітчизняних виробників обігнали такі країни, як Індія, Туреччина, Бразилія. Без розроблення та впровадження передових технологій в умовах несприятливої ринкової кон'юнктури можливі негативні наслідки для вітчизняної металургії аж до проблеми її виживання. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває потреба в розробленні та реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, в основі якої має бути об'єктивний аналіз інноваційного рівня

виробництва в металургійній галузі України як складової частини світового виробництва металопродукції.

Одночасно з місцем, яке займає вітчизняна металургія в світовому металургійному виробництві, вона є однією з основних галузей вітчизняної промисловості, яка поряд з гірничодобувним комплексом, машинобудуванням, енергетикою визначає загальний стан соціально-економічного розвитку України.

Дослідження статистичних даних (табл. 2.3) доводить, що частка реалізованої продукції металургійного виробництва становить від 15% до майже 19% від усієї вітчизняної промислової продукції. Найбільша частка металургійної продукції за період 2006–2015 рр. спостерігалась у 2007 р. і 2008 р. – 22,4%, і у 2006 р. – 21,8%. Починаючи з 2010 р. обсяги почали скорочуватися. Так, у 2010 р. частка реалізованої продукції металургійного виробництва складала 18,8%, у 2011 р. – 18,2%, у 2012 р. – 16,0%, у 2013 р. – 15,4%. У 2014 р. відзначається незначне зростання порівняно з 2013 р. на 7,8%, але у 2015 р. знову знижується і досягає рівня 2013 р.

Таблиця 2.3

**Обсяги реалізованої продукції металургійного виробництва в Україні
за 2006–2015 рр.**

Рік	Промисловість	Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	
	млн грн	млн грн	частка реалізованої продукції промисловості, %
2006	609116,0	132960,4	21,8
2007	775388,4	173518,7	22,4
2008	989158,5	221756,0	22,4
2009	872777,1	159581,7	18,3
2010	1065850,5	200635,8	18,8
2011	1331887,6	242525,9	18,2
2012	1400680,2	223832,5	16,0
2013	1354130,1	208225,4	15,4
2014	1428839,1	237393,0	16,6
2015	1776603,7	278502,8	15,7

Розраховано на підставі статистичних даних [138 с176, 139 с174, 140 с200, 141 с214-218]

Підтвердженням місця металургійної галузі в економіці України є також дані про кількість металургійних підприємств та найманих на них працівників. Із загальної кількості підприємств, що працюють в промисловості, більше восьми відсотків – це підприємства металургійного виробництва (дод. В). У період 2010–2015 рр. спостерігалось поступове збільшення відсотку підприємств досліджуваної галузі.

Досить великий відсоток від загальної кількості найманих працівників у промисловості складають працівники саме в металургії. Із 2006–2008 рр. їх відсоток перевищував 12%, у 2009 р. складав – 11,9%, у 2010 р. зменшується на 0,2% і становить 11,7%, у 2011 р. – 11,2%, у 2012 р. – 11,4%. Найменше значення у 2013 р. – 10,8%. Із 2014 р. спостерігається поступове збільшення відсотка найманих працівників у металургії до – 11,6%, у 2015р. до 11,5%.

Значущість підприємств металургійної галузі в економіці держави підтверджують і дані про їх активи (дод. Г). Ознайомлення з узагальненими показниками активу балансу підприємств металургійного виробництва за 2008–2015 рр. дозволяють констатувати, що в загальній сумі активів усієї промисловості, активи підприємств металургії займають велику питому частку: 17,44% на кінець 2008 р., 17,93% на кінець 2009 р., 18,15% на кінець 2010 р., 17,3% на кінець 2011 р., 14,93% на кінець 2012 р., 13,36% на кінець 2013 р., 18,14% на кінець 2014 р., 17,52% на кінець 2015 р.

Але оцінка однієї з їх складових, а саме необоротних активів металургійних підприємств, свідчить про великий ступінь зношеності основних засобів та нематеріальних активів (табл. 2.4). Так, за даними Укрдержстату зношеність основних засобів та нематеріальних активів підприємств металургійної галузі в окремі роки перевищувала 50%: у 2008 р. – 58,1%, у 2009 р. – 57,8%, у 2010 р. – 58,7%, у 2011 р. – 58%. Протягом 2012–2014 рр. ступінь зношеності основних засобів зменшується, і у 2012 р. та 2013 р. становить 42,3%, у 2014 р. – 38,1%. Але у 2015 р. ступінь зношеності перевищує 60%.

Таблиця 2.4

**Зношеність основних засобів та нематеріальних активів підприємств
металургійного виробництва за 2008–2015 рр.**

Показник	На кінець 2008р.	На кінець 2009р.	На кінець 2010р.	На кінець 2011р.	На кінець 2012р.	На кінець 2013р.	На кінець 2014р.	На кінець 2015р.
Основні засоби та нематеріальні активи в т.ч. залишкова вартість, млн грн.	109762,8	147415,0	63992,4	73562,1	108350,6	110459,1	163327,2	174319,1
знос	63747,3	85299,8	90930,0	101779,0	79416,4	81112,2	100581,1	111573,5
ступінь зносу, %	58,1	57,8	58,7	58,0	42,3	42,3	38,1	64,0

Складено і розраховано на підставі статистичних даних [141 с158, 142 с164, 143 с174]

Таким чином, можна констатувати, що реалізація інноваційної стратегії розвитку саме підприємствами металургійної галузі може досить суттєво впливати на економіку держави в цілому.

Як конкурентні переваги металургійного галузі вітчизняні вчені виокремлюють, такі

- досить великі запаси залізної руди (зокрема, Україна володіє 16% загальносвітових запасів) та інших видів сировини (коксівного вугілля, марганцевої руди, вапняків і доломіту);

- вигідність географічного положення, зокрема близьке розташування залізорудних і кам'яновугільних басейнів, наявність інфраструктури, кваліфікованого персоналу і підрядних організацій, що підтримують гірничо-металургійний комплекс;

- відносно низькі витрати на видобуток і виробництво (трудові витрати), низьке транспортне плече для доставки сировини (металургійні та видобувні активи розташовані відносно близько) і потенційно високий ефект від операційних поліпшень;

- великий потенціал зростання внутрішнього ринку сталі, сприятливе розташування в безпосередній близькості до розвиненого європейського ринку і зростаючих ринків СНД, Близького Сходу та Північної Африки [98 с213, 144 с50, 145 с77, 146 с159, 147, 148 с5].

Щодо основних видів сировини для металургійної галузі, то Україна повністю забезпечує себе власною залізною рудою, коксом, іншими допоміжними матеріалами. Майже сімдесят п'ять відсотків залізної руди Кривбасу видобувається відкритим способом. Крім того, в Україні досить великі запаси руд і залізних кварцитів із вмістом заліза 28–35 %, що збагачуються на Південному, Криворізькому, Центральному та Інгулецькому гірничо-збагачувальних комбінатах [149 с22].

У той же час галузі притаманні досить великі ризики – це:

- якість і вартість сировинних матеріалів (залізорудна сировина потребує суттєвого збагачення, низьке залягання вугілля, дороге і небезпечне його видобування, дефіцит високоякісного вугілля і, як наслідок, необхідність імпорту);

- високий рівень енергетичних та логістичних витрат, а саме: залежність від зростаючих цін на енергоресурси на світових ринках, неефективне споживання газу, що призводить до залежності галузі від імпорту енергоресурсів, зростаючі тарифи через дефіцит залізничних вагонів і високого попиту на портові потужності;

- застарілі технології (виплавка сталі в мартенівських печах, розливання у злитки), які збільшують виробничі витрати і не відповідають екологічним вимогам, застаріле обладнання, яке потребує ремонту та інвестицій;

- низька якість виробленої продукції, а саме: відносно низька якість прокату, висока частка напівфабрикатів і продуктів з низькою доданою вартістю [97 с300–301, 144 с51, 145 с77–78, 147].

Маючи конкурентні переваги за рахунок собівартості руди, галузь програє від істотної залежності від енергоресурсів, нестабільності цін на них та складності їх отримання.

Крім того, у більшості наукових праць [97 с302, 144 с51–56, 145 с29–30, 147], присвячених проблемам розвитку металургійної галузі, дослідники також відзначають складність виробничо-технологічного процесу, високий рівень конкуренції на ринку металургійної продукції, ігнорування власниками металургійних підприємств вітчизняних наукових розробок, надання переваги придбанню обладнання, ноу-хау закордоном, зміну споживчих переваг на зовнішньому та внутрішньому ринках та гостру необхідність в інноваціях. При чому, мова йде не тільки про інноваційні розробки в сфері виробництва, а й про заходи та методи впровадження інноваційних проектів, управління процесом реалізації сформованих стратегій.

Характер реального сектору і зокрема ринку металургійної продукції, та тенденції розвитку металургійної галузі сьогодні формуються під впливом ряду процесів, що відбуваються у світовому господарстві. На обсяг світового та національного попиту на продукцію металургійної галузі безпосередньо впливає розвиток виробництва високотехнологічної продукції, у тому числі нових матеріалів і нематеріальних виробництв. Зростає роль ресурсозбереження, зокрема металозбереження (цьому також сприяє розвиток технологій), яке сьогодні є одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності компаній і одним з базових принципів економіки всіх країн.

Широке впровадження технологій та обладнання нового покоління дозволить досягти такого рівня ресурсозбереження і якості продукції, які можуть сприяти істотному підвищенню ступеня імпортозаміщення та конкурентоспроможності на зовнішньому ринку металургійної продукції.

Необхідність досягнення прийнятного рівня конкурентоспроможності на світовому ринку металургійних виробів викликає наростаючу потребу металургійних підприємств в підвищенні ефективності інноваційної діяльності. І мова повинна йти не тільки про розроблення інноваційних стратегій розвитку, а і про їх реалізацію.

Щодо наявності перспективних напрямів розвитку металургійної галузі, то вітчизняні вчені в якості можливості розв'язання проблеми енерго- та ресурсоемкості виокремлюють впровадження у доменному виробництві установок вдування пиловугільного палива (ПВП). Як було зазначено у монографії, присвяченій проблемам металургії [145 с36–37], перехід на технологію ПВП є одним з основних варіантів для подолання залежності від імпорту природного газу та скорочення споживання коксу. Крім того, упровадження зазначеної технології дозволить поліпшити й екологічні показники вітчизняної продукції, що може позитивно вплинути на утримання конкурентних позицій вітчизняної металургії на світових ринках.

Серед напрямів технологічного розвитку українські науковці також називають диверсифікацію виробництва, зокрема освоєння випуску нових, високотехнологічних видів продукції (прокату з покриттям, у тому числі холодної прокатки, виробів з легованої сталі, продуктів прямого відновлення залізних руд, каліброваного прокату, гнутих профілів).

Окремо слід акцентувати увагу на наслідках для вітчизняної металургії підписання договору асоціації України з ЄС. З одного боку, це може призвести до посилення конкуренції на внутрішньому ринку через збільшення імпорту іноземної продукції (у 2016 р. відбулося обнуління імпортних мит), а з другого боку дозволить розширити присутність української металургійної продукції на ринках ЄС.

Дослідження географії експорту металургійної продукції України за 2006–2015 рр. дозволило виявити тенденції переорієнтації ринків збуту вітчизняної металургії (дод. Д). Так, якщо у 2006 р. питома частка експорту чавуну переробного і чавуну дзеркального у чушках, болванках та інших первинних формах до країн ЄС складала 81,22%, то, починаючи з 2007 р., вона постійно знижувалась, і у 2009 р. досягнула найнижчого значення 20,06%. Із 2010 р. постачання до країн ЄС поступово збільшується, але тенденція досить не стійка, у 2015 р. питома частка дорівнює 37,77%. Порівняння обсягів постачання в інші країни світу показує, що за аналогічний період постачання до країн Азії

зростають з 8,24% у 2006 р. до 31,63% у 2015 р., значно менше, але також зростає експорт у країни Африки – з 0,01% у 2006 р. до 6,84% у 2015 р. (рис.2.6, дод. Д, табл. Д.1).

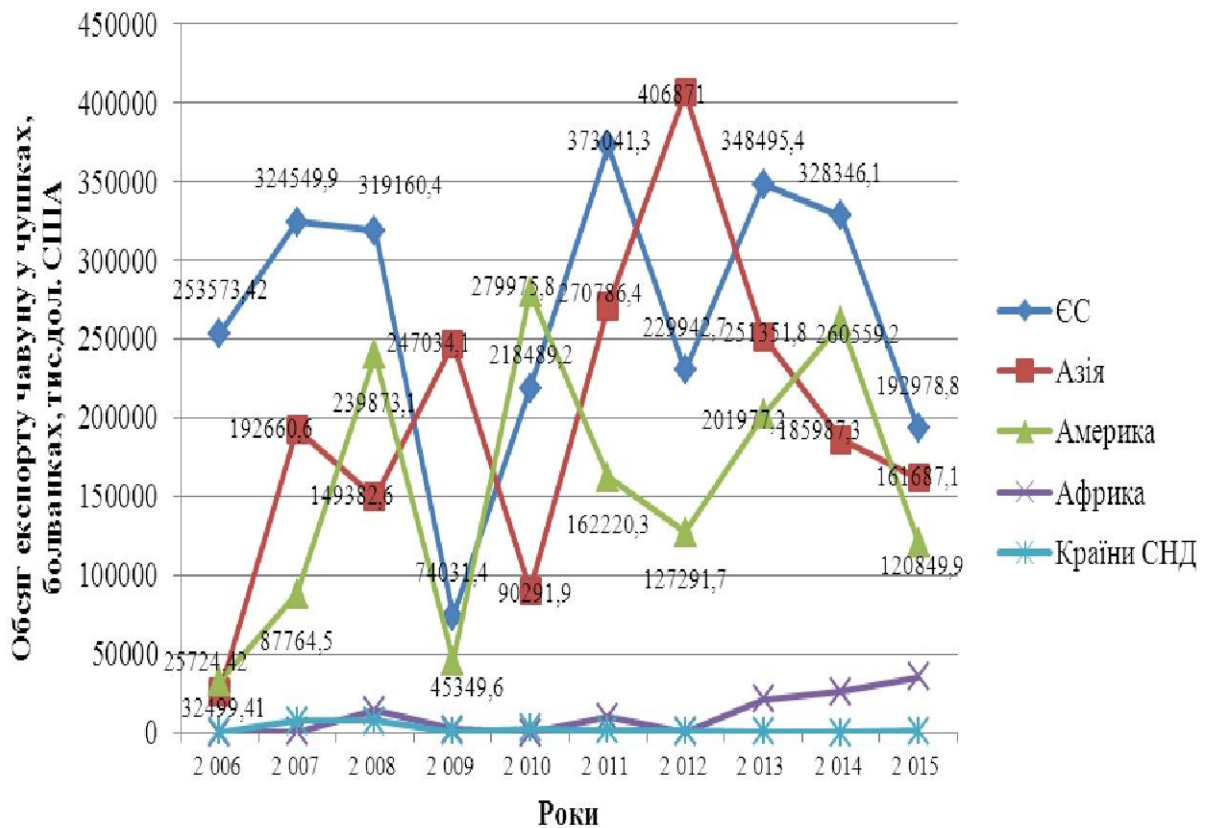


Рис. 2.6. Динаміка експорту Україною чавуну за 2006–2015 рр. (розраховано на підставі даних [151, 152])

Переорієнтація ринків збуту відбулась і за такою позицією, як прокат плоский із заліза або нелегованої сталі, гарячої прокатки. Так, питома частка експорту зазначеного виду продукції у країни ЄС у 2006 р. складала 19,14%, починаючи з 2010 р. обсяг експорту в ці країни постійно зростав і у 2015 р. він досяг 47,9% (рис. 2.7., дод. Д, табл. Д.2). Одночасно скоротились поставки прокату гарячої прокатки до країн Азії: 52,94% у 2006 р., 59,9% у 2009 р.; поступове зменшення з 2010 р. і 30,73% у 2015 р. Зменшення питомої частки експорту прокату гарячої прокатки спостерігається до країн СНД, Африки та Америки (табл. Д.2). Так, питома частка експорту прокату гарячої прокатки до країн СНД коливається від 16,22% у 2006 р. до 14,06% у 2015 р. Щодо країн

Африки, то найменша питома частка експорту прокату гарячої прокатки 3,84% спостерігалась у 2010 р., і найбільша 7,14% у 2014 р. Питома частка експорту прокату гарячої прокатки до країн Америки протягом 2006–2015 рр. значно скоротилась: з 6,43% (2006 р.) до 0,93% (2015 р.).

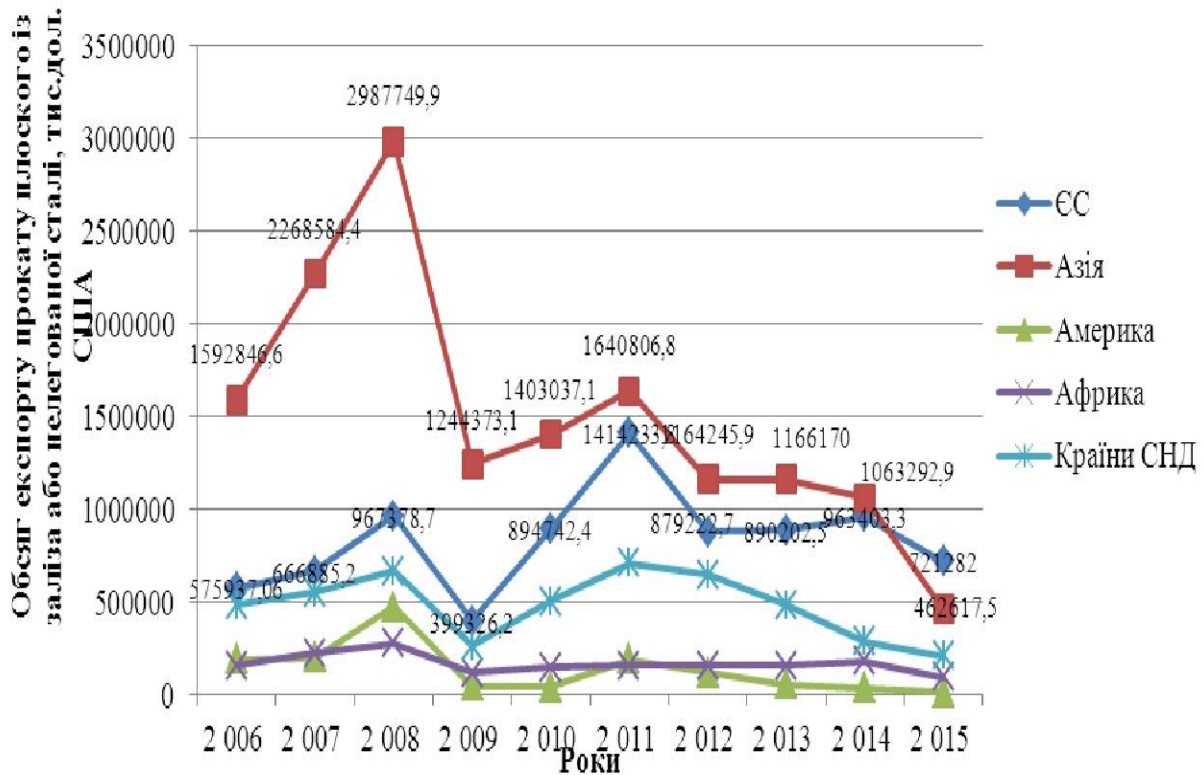


Рис.2.7. Динаміка експорту Україною прокату плоского із заліза або нелегованої сталі за 2006–2015 рр. (розраховано на підставі даних [150, 151])

Що стосується експорту феросплавів, то диференціація ринків збуту за досліджуваний період значно менша (рис. 2.8., дод. Д, табл. Д.3). Найбільша питома частка експорту феросплавів до країн СНД спостерігалась у 2008 р. і сягала 35,67%; починаючи з 2008 р. питома частка експорту до зазначених країн постійно знижувалась і у 2015 р. дорівнювала 17,30%. Щодо країн ЄС, то найменша питома частка експорту феросплавів спостерігалась у 2008 р. – 36,95%, найбільша у 2015 р. – 50,65%. Питома частка експорту в країни Азії коливалась від 21,02% (2006 р.) до 25,69% (2015 р.), найменша питома частка 20,06% спостерігалась у 2008 р., а найбільша 35,16% у 2014 р. Щодо постачання у країни Африки, у 2007 р. питома частка експорту феросплавів перевищувала

5%, найменше значення 2,12% спостерігалось у 2012р. Невелика питома частка експорту характеризує і співпрацю України з країнами Америки. Менше ніж 1% займає питома частка експорту феросплавів до країн Америки у 2009 р., а найбільша 6,39% – у 2011 р.

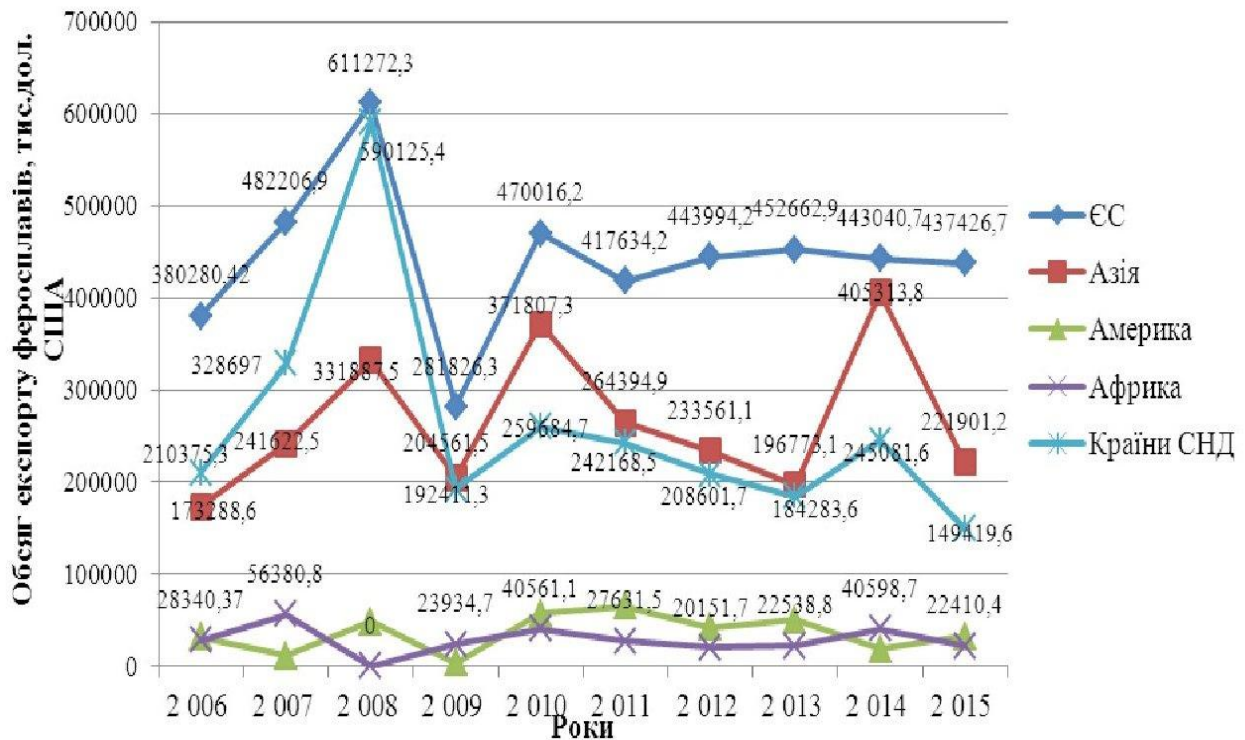


Рис. 2.8. Динаміка експорту Україною феросплавів за 2006–2015 рр. (розраховано на підставі даних [150, 151])

За товарною позицією заліза та нелегованої сталі у злитках або інших первинних формах за досліджуваний період ситуація не змінилась, основним покупцем і раніше, і тепер є країни ЄС (рис. 2.9.). Питома частка експорту заліза та нелегованої сталі у країни ЄС становила 99,3%, у період 2007–2010 рр. спостерігалось зменшення і у 2010 р. питома частка досягла 77,30%. Найбільша частка експорту заліза та нелегованої сталі була у 2011р. – 99,44%. Найменше значення 0,7% експорту заліза та нелегованої сталі до країн СНД спостерігалось у 2006р., а найбільше значення 9,33% у 2013р. (дод. Д, табл. Д.4).

Жодне підприємство будь-якої галузі не функціонує у вакуумі, його оточує диференційоване зовнішнє середовище, яке ніколи не буває стабільним.

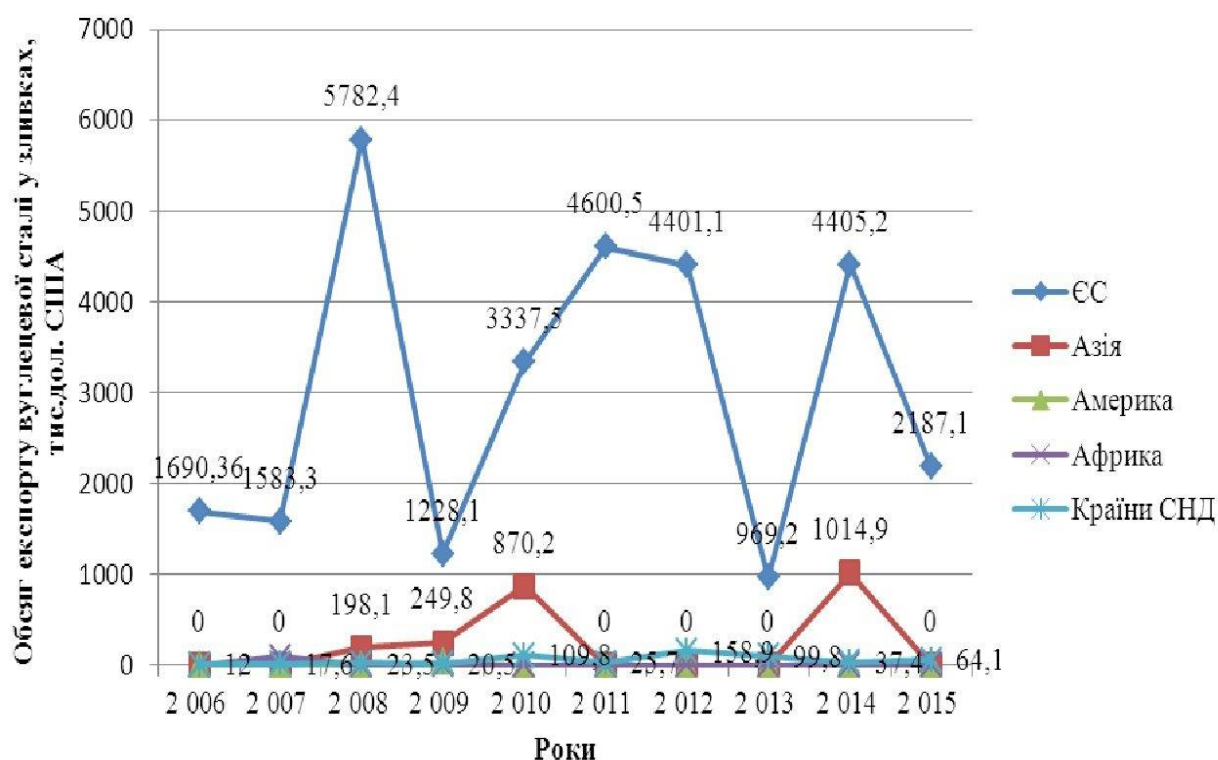


Рис. 2.9. Динаміка експорту Україною заліза та нелегованої сталі у зливках за 2006–2015 рр. (розраховано на підставі даних [150, 151])

Бізнес повинен адаптуватися до нових економічних реалій, до високого ступеня турбулетності зовнішнього середовища. Ускладнення ринкового простору, викликане розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, зумовлює значущість реалізації інноваційної стратегії розвитку.

В Україні турбулетність зовнішнього середовища підприємств, окрім усього іншого, спричиняється і складними кризовими явищами. Сьогодні багато вітчизняних підприємств стають перед проблемою виживання свого бізнесу. Серед причин, що породжують цю проблему, можна називати нестабільність курсу національної й іноземної валют, мінливість і суперечливість податкового законодавства, складну політичну ситуацію. Оцінка економічного стану металургійних підприємств показує, що їх діяльність в умовах невизначеності та непередбачуваності, характерної для нинішнього періоду і швидкозмінної кон'юнктури ринку, багато в чому залежить не скільки від вміння

пристосовуватися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а від здатності запропонувати ринку нову високотехнологічну продукцію, орієнтовану на ресурсо- та металозбереження.

Характеризуючи вплив політичних (регуляторна діяльність уряду в сфері оподаткування, грошово-кредитної політики, охорони навколишнього середовища, регулювання зовнішньоекономічної діяльності) та економічних (рівень інфляції, динаміка курсу валют, структура споживання та її динаміка) факторів на інноваційний розвиток промислових підприємств, слід відзначити неефективність та непослідовність дій влади щодо досліджуваного питання [152 с5–9]. Нормативно-правові акти з підтримання та реалізації інновацій порівняно з іншими законами, наприклад, із Законом про Державний бюджет, мають більш низький пріоритет. Усе це призводить до суттєвого розриву між науковими розробками і бізнесом [153 с104].

Ще одним фактором, який підтверджує необхідність реалізації інноваційної стратегії розвитку на підприємствах металургійного виробництва, є прагнення підприємств до стабільного росту прибутковості.

Із 2006–2015 рр. тільки за період 2006–2008 рр. підприємства металургійного виробництва мали позитивний фінансовий результат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансовий результат металургійних підприємств за 2006–2015 рр.

Показники	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток
1	2	3	4
2006 р. % до підсумку	-	65,5	34,5
млн грн	12720,8	13580,8	860,0
2007 р. % до підсумку	-	67,2	32,8
млн грн	15865,5	16648,8	783,3
2008 р. % до підсумку	-	61,8	38,2
млн грн	6741,9	14643,6	7901,7
2009 р. % до підсумку	-	55,3	44,7
млн грн	-9833,6	2293,1	12126,7

Продовж. табл.2.5

1	2	3	4
2010 р. % до підсумку	-	54,0	46,0
млн грн	-5644,4	2805,3	8449,7
2011 р. % до під сумку	-	60,0	40,0
млн грн	-6084,8	5756,5	11841,3
2012 р. % до підсумку		57,8	42,2
млн грн	-16202,9	1790,2	17993,1
2013 р. % до під сумку		58,1	41,9
млн грн	-13272,6	752,7	14025,3
2014 р. % до під сумку	-	55,3	44,7
млн грн	-39991,1	4520,1	44511,2
2015 р. % до під сумку	-	69,2	30,8
млн грн	-43289,5	5263,4	48552,9

Складено і розраховано на підставі даних [141 с239, 142 с182]

З 2009 по 2015 рр. фінансовим результатом був збиток. Незважаючи, на те, що питома вага підприємств, які одержали збиток, менша ніж 50%, загальна сума збитку зазначених підприємств значно більша.

Найбільшого збитку металургійних підприємств зазнали у 2015 р. і становило 48552,9 млн грн. Негативною тенденцією є також постійне збільшення загального від'ємного сальдо. Так, у 2014 р. порівняно з 2013 р. сума збитку збільшилась утричі. А темп зростання збитків у 2015 р. порівняно з 2014 р. склав 108,2%.

Серед економічних категорій, що характеризують ефективність і конкурентоспроможність підприємств чільне місце займає саме прибуток. Він є не тільки джерелом нагромадження і споживання, сплати податків, але й об'єктивною умовою формування інвестиційної привабливості галузей, підприємств, регіонів і цілих країн. Відсутність прибутку у багатьох українських підприємств гальмує розвиток регіонів, важливих галузей, до яких належить і металургія.

Зазвичай виокремлюють монопольний, кон'юнктурний, інноваційний прибуток. Інноваційний прибуток є результатом виробництва нових товарів, застосування сучасних технологій і форм організації виробництва, методів управління, стимулювання праці, підвищення кваліфікації працівників, досконалого знання ринків і використання їх для вдосконалення структури виробництва, його спеціалізації або диверсифікації [157 с110–111].

Безсумнівно, що інноваційний прибуток надзвичайно важливий і, насамперед, тому, що може постійно зростати, бути стабільним джерелом поліпшення економічного і соціального стану суб'єктів господарювання, а разом з ними і всієї системи ринкової економіки, джерелом стимулювання. Разом з тим є й окремі проблеми: інновації нерідко ведуть до скорочення робочих місць, розширення застосування не тільки складної, але і простої праці, необхідності перепідготовки працівників, демонтажу морально застарілого, але нещодавно ще цілком нового обладнання, до втрати капіталу, зростання масштабів виробництва товарів і підготовки передумов для криз надвиробництва.

Прибуток від інновацій потребує особливого розгляду, оскільки, безумовно, є провідним джерелом формування національного багатства, необмеженим чинником зростання.

Результати дослідження динаміки обсягів виробництва металургійної продукції і порівняння їх з показниками інших країн, що входять у групу найбільших виробників у світі, аналіз тенденцій експорту вітчизняної металургійної продукції, проблем та перспектив розвитку підприємств досліджуваної галузі дозволили виявити та систематизувати детермінанти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств України (рис. 2.10).

Ураховуючи викладене, групи детермінанти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств можна згрупувати за еколого-ресурсною, техніко-технологічною і соціально-економічною ознаками (рис. 2.10).

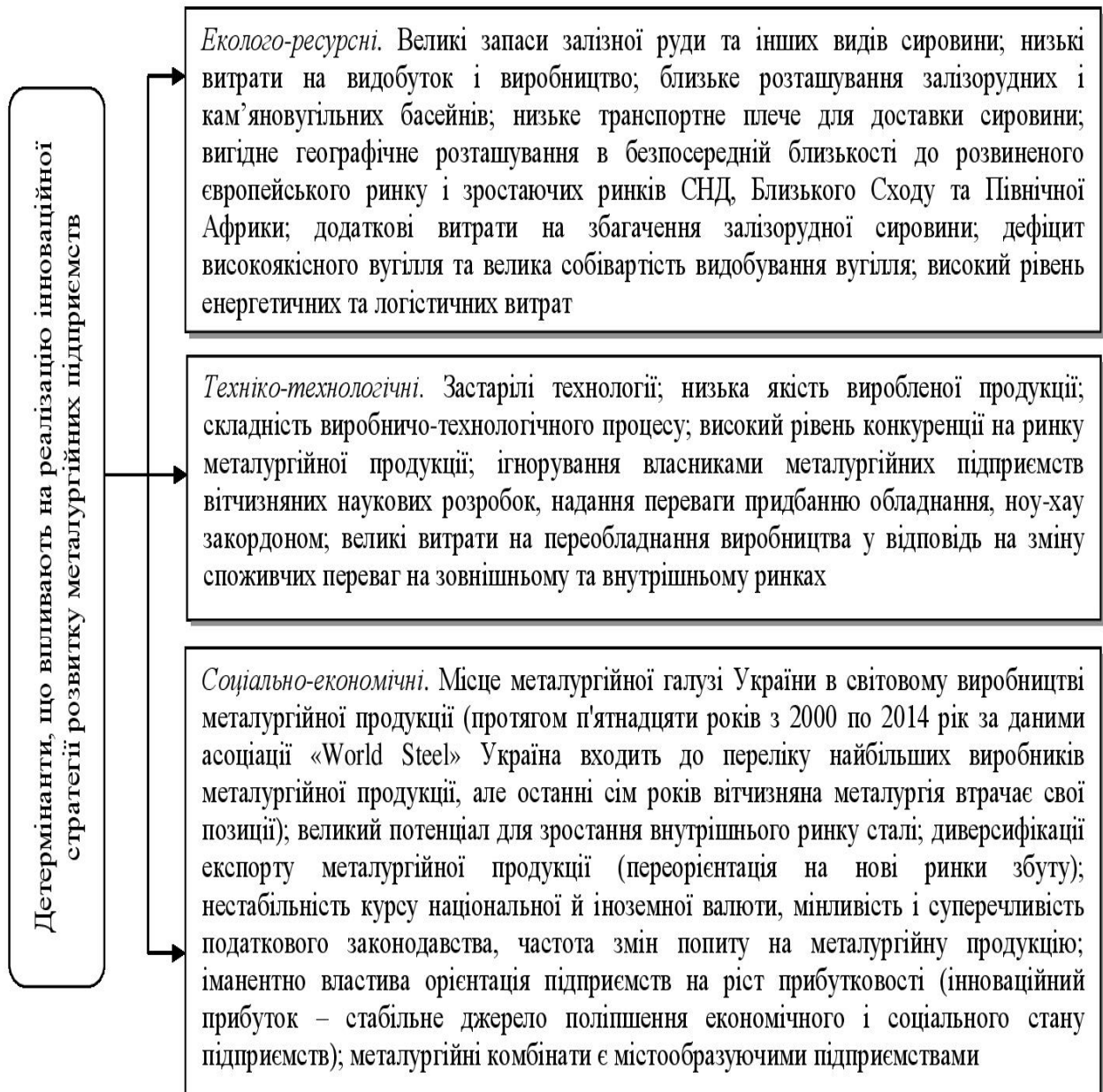


Рис. 2.10. Детермінанти, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств України (згруповано та доповнено автором на підставі [78, 96, 97, 134, 135, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 154, 155, 156, 157])

Урахування поданих передумов дозволить більш об'єктивно визначити основні проблеми і суперечності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств та напрями її удосконалення.

2.2 Діагностика інноваційного розвитку металургійних підприємств

Останнім часом серед тенденцій розвитку світового господарства головними є впровадження науково-технічних розробок, структурне перебудування економік країн на виробництво наукоємної високотехнологічної продукції.

В умовах поглиблення глобалізації та регіоналізації світового ринку активізація інноваційного типу розвитку є чи не єдиним напрямом підвищення конкурентоспроможності країни. Яскравим підтвердженням цього слугують економіки високорозвинених країн світу, які декілька десятиліть тому обрали для себе шлях інноваційного розвитку.

Промисловість України має достатній потенціал, який здатний забезпечити структурну перебудову національної економіки і задіяти механізми науково-технологічного розвитку як окремих галузей, так і країни в цілому. У той же час, якщо модель розвитку вітчизняної промисловості і надалі буде орієнтуватися на низькотехнологічні виробництва та експорт продукції з низьким рівнем доданої вартості, то технологічне відставання України від високорозвинених країн буде тільки збільшуватися і призведе до зниження її конкурентних позицій.

Необхідність подолання спаду виробництва та розвитку економіки України спонукає до активізації розроблення та впровадження інновацій підприємствами, тобто до швидкого та адекватного реагування на зміни на ринку шляхом випуску наукоємної продукції, упровадження нових технологій виробництва та збуту, удосконалення системи внутрішньофірмового управління та використання новітніх маркетингових стратегій. Інноваційний розвиток дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції як окремого підприємства, так і загалом усієї економіки держави. Інновації – це своєрідний індикатор ділової активності, за допомогою якого можна визначити перспективні галузі та сектори економіки за умови сприятливого інноваційного та інвестиційного клімату в країні.

На сучасному етапі життєво важливим є впровадження заходів щодо збалансованого розвитку всіх підсистем національної інноваційної системи, підтримання інноваційної активності вітчизняних підприємств на всіх стадіях інноваційного процесу, стимулювання попиту на результати науково-технічних досліджень, висококваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості.

Металургійна промисловість займає одне з центральних місць в економіці України. Продукція, що виробляється підприємствами металургійного комплексу, є запорукою розвитку таких базових галузей, як машинобудування, суднобудування, будівництва, усіх видів транспорту, особливо залізничного і трубопровідного. Без окремих видів продукції металургії неможливе технічне оснащення пріоритетного для України сільського господарства.

Аналіз обсягів реалізованої інноваційної продукції підприємств металургійної галузі показав тенденцію до скорочення (табл. 2.6). Порівняння з 2008 р. свідчить, що найбільше скорочення спостерігалось у 2014 р., падіння склало 83,2% або 13526,7 млн грн, у 2011 р. і 2012 р. – 72,8 % або 11832,9 млн грн і 76,8% або 12482,1 млн грн Ланцюгові темпи змін показали, що з 2008 р. по 2012 р. та у 2014 р. відбувалось падіння обсягів реалізації інноваційної продукції металургійними підприємствами. І тільки у 2013 р. порівняно з 2012 р. та у 2015 р. порівняно з 2014 р. спостерігалось зростання.

Негативною є також тенденція стосовно частки реалізованої інноваційної продукції металургійних підприємств, що була новою для ринку. У 2008 р. вона дорівнювала 6,6% до обсягу інноваційної продукції. У 2009–2010 рр. нова для ринку продукція взагалі не досягла одного відсотка. Починаючи з 2011 р. спостерігалось поступове зростання, але значення показника не досягло рівня 2008 р. У 2015 р. частка нової продукції для ринку становила 2,4%. Щодо гривневого еквівалента обсягів реалізації інноваційної продукції, що була новою для ринку, то 2008–2015 рр. найбільша сума спостерігалась у 2008 р. 1076,0 млн грн, а найменша у 2010 р. – 24,0 млн грн.

Таблиця 2.6

Показники реалізації інноваційної продукції металургійних підприємств України за 2008–2015 рр.

Показники	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис.грн	16254929,5	9672355,6	7258728,4	4422023,3	3772803,0	6694393,4	2728256,0	6174632,0
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції	8,4	7,3	3,7	1,7	1,7	3,2	6,2	2,1
Темп зміни базисний (базис - 2008р.), %	-	59,5	44,7	27,2	23,2	41,1	16,8	38,0
Темп зміни ланцюговий, %	-	59,5	75,0	60,9	85,3	177,5	40,8	226,3
Продукція, що була новою для ринку, тис.грн	1075997,1	56252,1	24037,4	58185,9	137060,2	367312,1	156532,0	150248,9
% до обсягу інноваційної продукції	6,6	0,6	0,3	1,3	3,6	5,5	5,7	2,4
Продукція, що була новою тільки для підприємства, тис.грн	15178932,4	9616103,5	7234691,0	4363837,4	3635742,8	6327081,3	2571724,0	6024383,1
% до обсягу інноваційної продукції	93,4	99,4	99,7	98,7	96,4	94,5	94,3	97,6
Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію за межі України, од.	32	28	26	24	30	30	30	23
Обсяги реалізованої інноваційної продукції за межі України, тис.грн	12930674,4	5192202,6	3766374,7	1062916,6	1709371,8	4787691,3	1508932,2	3928747,2
% до загального обсягу реалізованої продукції	79,5	53,7	51,9	24	45,3	71,5	55,3	63,6

Складено і розраховано на підставі даних [158 с244с250, 159 с235с237, 160 с201–202с204–205, 161 с171–172с174].

У статистичній звітності підприємств інноваційну продукцію прийнято поділяють на дві категорії: нову для ринку та нову для самого підприємства. Новою для ринку продукція вважається в тому разі, коли підприємство виводить її на ринок першим. Негативною характеристикою вітчизняного металургійного виробництва є те, що підприємства в більшій частині виробляють продукцію, яка є новою саме для них, а не для ринку. Зіставлення частки реалізованої інноваційної продукції, що була новою для ринку, і новою тільки для підприємства, показує значне переважання другого показника. Так, у 2010 р. частка продукції, що була новою тільки для підприємства, складала 99,7%, у той час, як продукція нова для ринку – лише 0,3%. Протягом проаналізованих років частка продукції, що була новою тільки для підприємства, перевищує 90%.

Понад половини інноваційної продукції металургійних підприємств реалізовувалось за межі України (за винятком 2011 р. та 2012 р., коли частка цієї продукції у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції галузі становила 24 % та 45,3% відповідно). Найбільша частка реалізації інноваційної продукції металургійних підприємств за межі країни спостерігалася у 2008 р. – 79,5%, і у 2013 р. – 71,5%.

Аналіз структури експорту металургійної продукції у 2012–2014 рр. (дод. Е) показав, що вітчизняні металургійні підприємства більше орієнтовані на виробництво та експорт продукції низьких переділів (питома частка у загальній кількості експортованої продукції прокату чорних металів у 2012 р. – 74,0% (12292,6 тис. т), 2013 р. – 74,9% (12318,9 тис. т), 2014 р. – 72,9% (11146,2 тис. т); чавуну переробного у 2012 р. – 11,9% (1967,5 тис. т), 2013 р. – 13,7% (2260,7 тис. т), у 2014 р. – 14,4% (2209 тис. т); феросплавів у 2012 р. – 4,8% (796,1 тис. т), 2013 р. – 4,2% (697,1 тис. т), 2014 р. – 6,4% (977,5 тис. т). Водночас, як і на зовнішньому, і на внутрішньому ринках зростає попит на продукцію високих переділів.

Статистичні дані (дод. Е) свідчать, що у структурі експорту цей вид продукції (це труби з ливарного чавуну та чорних металів) займає значно

меншу частку: 9,3% (1545,2 тис. т) – у 2012 р., 7,2% (1174 тис. т) – у 2013 р., 6,3% (960 тис. т) – у 2014 р.

Варто погодитися з д.е.н., професором Коріневим В.Л., що «українські металурги свідомо позиціонували себе як виробники напівфабрикатів та поспішали скористатися позитивною кон'юнктурою на світовому ринку» [96 с4]. Зміна ж кон'юнктури призвела до падіння обсягів виробництва та реалізації продукції металургійного виробництва. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2011 р. індекс промислової продукції в металургійному виробництві складав 109,9%, у 2012 р. – 95,9%, у 2013 р. – 94,4%, а з 2014 р. він знижується і досягає 85,3% [162].

На сучасному етапі вітчизняні металургійні підприємства провадять свою діяльність у надзвичайно складних умовах: зниження попиту на продукцію металургійного виробництва, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, високий рівень конкуренції, надто високі відсотки на позики [163 с38-39]. Це означає, що майже кожне підприємство металургійної галузі, яке прагне до стабільного розвитку, повинно стати новатором. Оцінка стану інноваційного розвитку вітчизняних металургійних підприємств свідчить про досить не просту ситуацію в цій галузі.

Кількість підприємств металургійного виробництва, які впроваджували інновації, подано на рис. 2.11. Найбільша кількість підприємств металургійної галузі, що впроваджували інновації у 2008–2015 рр., спостерігалась у 2013 р. – 113, найменша у 2015 р. – 54.

Порівнювані кількості підприємств, що впроваджували інновації, з показником 2008 р., показують позитивну тенденцію з 2011 р. по 2014 р. У 2011р. кількість підприємств збільшилась на 1%, у 2012 р. – на 9,8%, у 2013 р. – на 10,8%, у 2014 р. на 7,8% (табл. 2.7). Але у 2009–2010 рр. та 2015 р. порівняно з 2008 р. кількість підприємств зменшилась. У 2015 р. спостерігалось найбільше зниження кількості підприємств, що впроваджували інновації, порівняно з 2008 р. (на 47,1%).

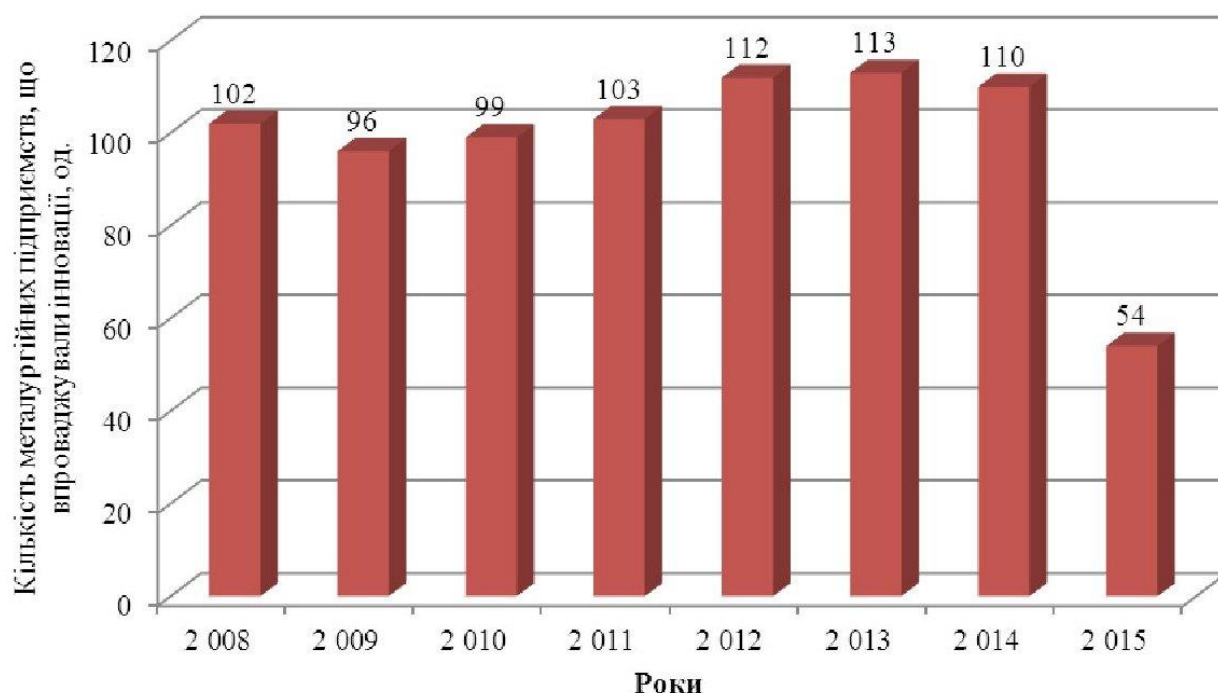


Рис. 2.11. Динаміка металургійних підприємств, що впроваджували інновації, за 2008–2015рр. (побудовано за статистичними даними [158 с217с218 с212-213, 160 с185–186, 161 с160–161с171–172, 164 с160–161])

Порівняння кількості металургійних підприємств, що впроваджували інновації, у ланцюговій послідовності показує майже аналогічну тенденцію: у період 2010–2013 рр. їх кількість зростала, хоч і невеликими темпами, а у 2009 р. і 2014–2015 рр. темп менший за 100%. Найбільше темп падіння, як і у випадку базисних темпів, спостерігається у 2015 р. – 50,9% порівняно з 2014 р.

Аналіз даних кількості підприємств, які впроваджували інноваційні процеси у період 2008–2014 рр. (табл. 2.7), показує, що у 2008 р. – це 56 підприємств, тобто 54,9% від загальної кількості, у 2009 р. – 44 підприємств, тобто 45,8%, у 2010 р. – 43, це 43,4%, у 2011 р. – 51, тобто 49,5%, у 2012 р. – 57, це 51,8%, у 2013 р. – 62, це 47,7%, у 2014р. – 56, це 50,9%. У 2015 р. кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси склала 54, що дорівнює 100%.

Таблиця 2.7

**Показники динаміки металургійних підприємств України, що
впроваджували інновації, за 2008–2015рр.**

Показники	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
Кількість металургійних підприємств, що впроваджували інновації, од.	102	96	99	103	112	113	110	54
Темп зміни базисний (базис - 2008р.), %	-	94,1	97,1	101,0	109,8	110,8	107,8	52,9
Темп ланцюговий, %	-	94,1	103,1	104,0	108,7	100,9	97,3	49,1
у тому числі: впроваджували інноваційні процеси, од.	56	44	43	51	58	62	56	54
впроваджували інноваційні види продукції, од.	63	50	53	60	57	61	55	36
з них нові для ринку, од.	9	9	10	10	9	9	13	7
Кількість металургійних підприємств, що реалізували промислову продукцію, од.	787	826	787	789	800	796	799	371
Кількість металургійних підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, од.	82	84	81	85	92	89	82	44
у тому числі продукція, що була новою на ринку, од.	18	18	13	15	15	16	15	8
% до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	21,9	21,4	16,0	17,6	16,3	18,0	18,3	18,2
Продукція, що була новою тільки для підприємства, од.	70	71	74	76	83	79	74	41

Побудовано на підставі статистичних даних [158 с217–218с233, 164 с160–161,с168]

Кількість металургійних підприємств, що впроваджували інноваційні види продукції, коливається від 63 (у 2008 р.) до 36 (у 2015 р.), але нова для ринку продукція була тільки у 10 підприємств у 2010 р. і 2011 р., 9 у 2008 р.,

2009 р., 2012–2013 рр., 13 у 2014 р. та 7 у 2015 р. Аналогічна ситуація спостерігалася і з реалізацією інноваційної продукції. Так, з 82 металургійних підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію у 2008 р., тільки 18 мали нову для ринку продукцію, у 2009 р. це співвідношення становило 84 і 18, у 2010 р. – 81 і 13, у 2011 р. – 85 і 15, у 2012 р. – 92 і 15, у 2013 р. – 89 і 16, у 2014 р. – 82 і 15, у 2015 р. – 44 і 8.

Розглянемо фінансування інноваційної діяльності вітчизняних металургійних підприємств за період 2008–2015 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники динаміки та структури загального обсягу фінансування
інноваційного розвитку металургійних підприємств за джерелами
у 2008–2015 рр.**

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Усього, тис.грн/%	3291981,0/ 100	892087,7/ 100	298315,8/ 100	1577775,8/ 100	1076350,5/ 100	1091242, 5/100	466573,8/ 100	7901345,5/ 100
У т.ч. за рахунок: власних коштів, тис.грн/%	1549316,0/ 47,06	833932,8/ 93,48	293416,9/ 98,36	1571667,4/ 99,61	1056474,9/ 98,15	962840,5/ 88,23	436510,5/ 93,56	7891688,5/ 99,88
державного бюджету, тис.грн/%	6942,0/ 0,21	10607,9/ 1,19	2695,0/ 0,90	150,0/ 0,01	2206,6/ 0,21	-	3975,0/ 0,85	-
місцевого бюджету, тис.грн/%	-	-	-	-	-	386,0/ 0,04	-	106,6/ 0,00
позабюд- жетних фондів, тис.грн/%	-	-	-	93,0/ 0,01	-	-	-	-
вітчизняних інвесторів, тис.грн/%	-	38,3/ 0,00	96,7/ 0,03	2230,0/ 0,14	8,8/ 0,00	210,0/ 0,02	41,6/ 0,01	11,7/ 0,00
іноземних інвесторів, тис.грн/%	242,0/ 0,01	224,4/ 0,03	225,6/ 0,08	3158,9/ 0,20	20,4/ 0,00	42523,3/ 3,90	14172,7/ 3,04	27,2/ 0,00
кредитів, тис.грн/%	1735481,0/ 52,72	47284,3/ 5,30	1881,6/ 0,63	476,5/ 0,03	17639,8/ 1,64	84893,1/ 7,78	11874,0/ 2,54	9511,5/ 0,12
інших джерел, тис.грн/%	-	-	-	-	-	389,6/ 0,03	-	-

Побудовано на підставі статистичних даних [158 с207с209, 164 с155–156]

Як видно з наведених у табл. 2.8 даних, основним джерелом фінансування інновацій у 2009–2015 рр. є власні кошти. Найбільша частка фінансування за рахунок власних коштів спостерігалася у 2011 р. – 99,61%, найменший у 2008 р. – 47,06%. Потрібно відзначити, що у 2008 р. фінансування інноваційного розвитку металургійних підприємств відбувалось у більшій частині за рахунок кредитів; а саме це джерело склало 52,72% [165 с59].

Переважання власних коштів серед інших джерел фінансування інноваційної діяльності пояснюється складнощами залучення фінансових ресурсів через несприятливий інвестиційний клімат, недостатню нерозвиненість венчурного фінансування інноваційної діяльності тощо.

Незначною є фінансова підтримка інновацій в металургійній галузі державою. Протягом аналізованого періоду, за винятком 2009 р., частка цього джерела фінансування менша за 1%. Тільки у 2009 р. питома частка фінансування за рахунок державного бюджету перевищує 1% і дорівнює 1,19%. Фінансування за рахунок коштів місцевих бюджетів спостерігалось лише у 2013 р. та 2015 р., але в досить незначному обсязі – 386 тис. грн та 106,6 тис. грн відповідно. Щодо фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитних коштів, то максимальна питома частка спостерігалась у 2008 р., а протягом періоду 2009–2015 рр. коливалась від 0,03% (2011 р.) до 7,78% (2013 р.).

Що стосується залучення коштів інвесторів, то сума вітчизняних інвестицій незначна і коливається від 8,8 тис. грн (2012 р.) до 2230 тис. грн (2011 р.) Сума іноземних інвестицій у фінансуванні інноваційної діяльності вітчизняних підприємств металургійної галузі коливається від 20,4 тис. грн у 2012 р. до 42523,3 тис. грн у 2013 р.

Аналіз витрат на розроблення та впровадження інновації металургійних підприємств України (табл. 2.9) свідчить, що у період 2008–2015 рр. їх загальні обсяги коливаються досить суттєво. Із 3291,9 млн. грн у 2008 р. витрати скорочуються до найменшого значення протягом досліджуваного періоду до 298,3 млн. грн у 2010 р.

Таблиця 2.9

Обсяги витрат на розробку та впровадження інновацій металургійними підприємствами України за 2008–2015 рр.

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Внутрішні НДР, тис.грн	20131,3	2190,1	13122,2	12185,3	3555,7	73698,3	51727,9	15046,4
Темп зміни базисний (базис – 2008р.), %	-	10,9	65,2	60,6	17,7	366,1	257,0	74,7
Темп зміни ланцюговий, %	-	10,9	599,2	92,9	29,2	2072,7	70,2	29,1
Зовнішні НДР, тис.грн	36026,9	16861,2	7995,4	13400,6	16447,6	17698,0	5021,1	6184,7
Темп зміни базисний (базис – 2008р.), %	-	46,8	22,2	37,2	45,7	49,1	13,9	17,2
Темп зміни ланцюговий, %	-	46,8	47,4	167,6	122,7	107,6	28,4	123,2
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, тис.грн	2122296,1	867175,9	260292,8	988015,7	751976,3	739754,9	279458,9	7868031,1
Темп зміни базисний (базис – 2008р.), %	-	40,9	12,3	46,6	35,4	34,9	13,2	370,7
Темп зміни ланцюговий, %	-	40,9	30,0	379,6	76,1	98,4	37,8	2815,5
Інші зовнішні знання, тис.грн	282679,9	176,7	335,3	252050,4	2059,9	4811,3	118,3	19,0
Темп зміни базисний (базис – 2008р.), %	-	0,06	0,1	89,2	0,7	1,7	0,04	0,00
Темп зміни ланцюговий, %	-	0,06	189,8	75171,6	0,8	233,6	2,5	16,0
Інші, тис.грн	830846,8	5683,8	16570,1	69195,4	302311,0	255280,0	130247,6	12064,3
Темп зміни базисний (базис – 2008р.), %	-	0,7	2,0	8,3	36,4	30,7	15,7	1,5
Темп зміни ланцюговий, %	-	0,7	291,5	417,6	438,9	84,4	51,0	9,3
Всього, тис.грн	3291981,0	892087,7	298315,8	1334847,4	1076350,5	1091242,5	466573,8	7901345,5
Темп зміни базисний (базис – 2008р.), %	-	27,1	9,1	40,5	32,7	33,1	14,2	240,0
Темп зміни ланцюговий, %	-	27,1	33,4	447,5	80,6	101,4	42,8	1693,5

Побудовано на підставі статистичних даних [158 с194с196, 164 с149–150]

Найбільша сума витрат на розроблення та впровадження інновацій металургійними підприємствами спостерігалася у 2015 р. – 7901,3 млн грн.

Як складові витрати показники динаміки також свідчать про значні коливання.

Внутрішні НДР порівняно з 2008 р. зросли тільки у 2013–2014 рр., у всі інші роки базисні темпи зміни значно менші за 100%. Ланцюгові темпи за внутрішніми НДР також показують зростання тільки за два періоди: у 2010 р. порівняно з 2009 р. і у 2013 р. порівняно з 2012 р. Обсяги зовнішніх НДР протягом аналізованого періоду значно скоротилися порівняно з 2008 р. З огляду на ланцюгові темпи зміни зростання спостерігалось у 2011 р. порівняно з 2010 р., у 2012 р. порівняно з 2011 р., у 2013 р. порівняно з 2012 р., та у 2015 р. порівняно з 2014 р. Витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення коливаються від 260,2 млн грн (2010 р.) до 7868,0 млн грн (2015 р.). Значене скорочення витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення порівняно з 2008 р. спостерігалось протягом шести років з 2009 р. по 2014 р. Ланцюгові темпи змін показують зростання у 2011 р. порівняно з 2010 р. і у 2015 р. порівняно з 2014 р.

Щодо динаміки витрат на інші зовнішні знання, то значне їх зростання спостерігалось у 2011 р. порівняно з 2010 р. Базисні темпи змін витрат на інші зовнішні знання протягом 2009–2015 рр. свідчать, що порівняно з 2008 р. суми значно зменшились.

Недосконалою є також структура витрат на інноваційну діяльність вітчизняних підприємств металургійної галузі. Побудовані діаграми структури витрат показали, що у період 2008–2015 рр. (рис. 2.12) найбільшу частку становлять витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. В окремі роки питома частка цих витрат від загальної суми сягала 97,2% (2009 р.) і 99,6% (2015 р.), найнижче значення – 59,9% у 2014 р.

Значно менше витрачено на придбання нових технологій, патентів і ліцензій (інші зовнішні знання). Найбільша сума цих витрат складала

252,05 млн грн у 2011 р. У 2009 р., 2014 р., 2015 р. сума цих витрат була невелика, їх частка сягала менш ніж 0,1%.

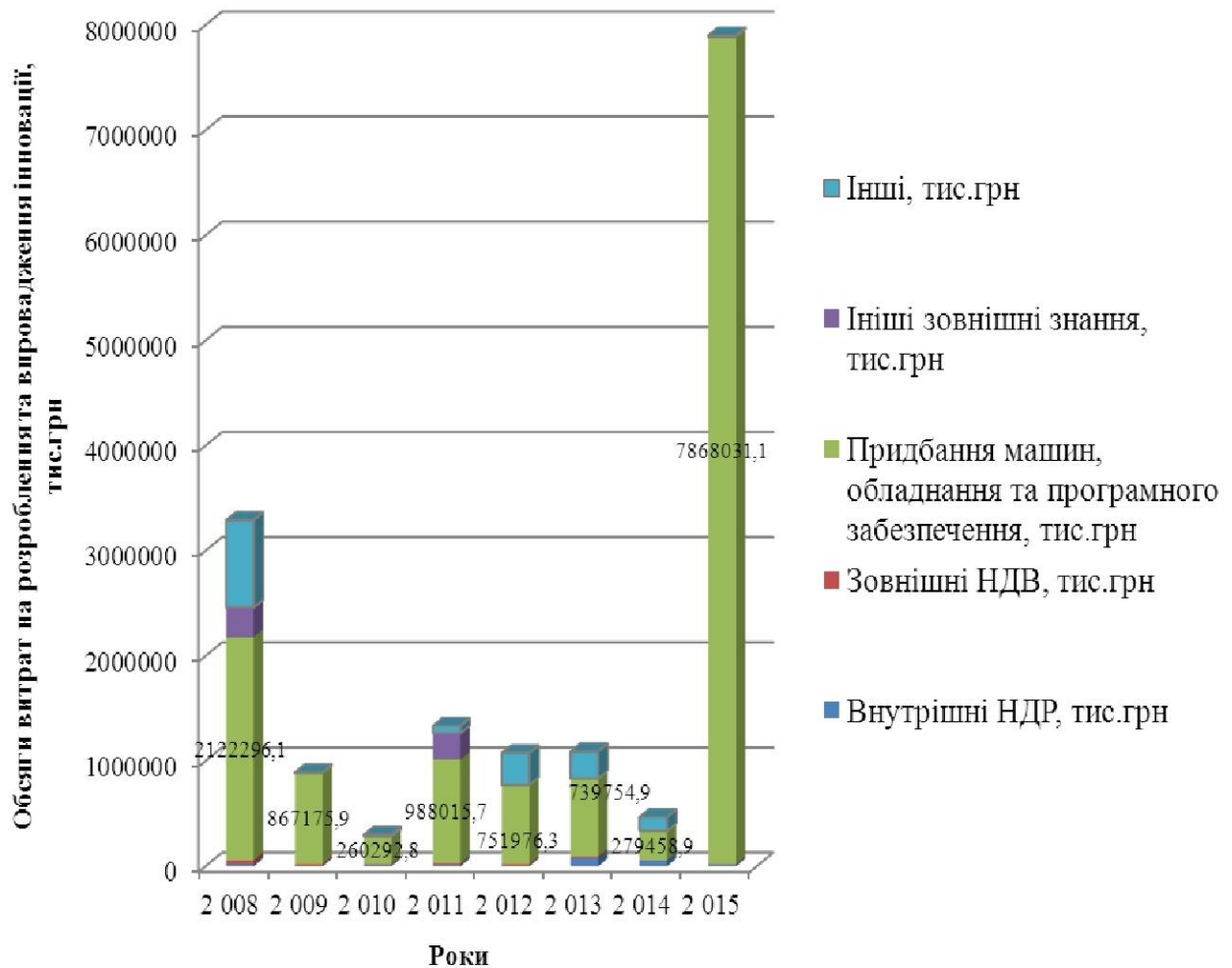


Рис. 2.12. Структура витрат на розроблення та впровадження інновацій металургійними підприємствами України за період 2008–2015 рр. (побудовано на підставі даних [158 с197с199, 164 с158–160])

На внутрішні НДР за аналізований період спрямовувалось від 0,2% (2009 р.) до 11,1% (2014 р.), на зовнішні НДР – від 0,1% (2015 р.) до 1,6 % (2013 р.)

Серед основних причин, що стримують розроблення і впровадження інновацій в металургійній галузі, можна назвати: брак власних коштів, недостатню фінансову підтримку інноваційної діяльності з боку держави, застарілість основних виробничих засобів на фоні високої вартості нововведень та відсутність реальних інвестиційних ресурсів на технологічне оновлення, що

пояснюється високим рівнем економічних ризиків і тривалими термінами окупності нововведень.

Складна економічна ситуація і велика вартість інноваційних науково-технічних розробок для металургійного виробництва досить негативно позначається на кількості та якості високотехнологічної продукції металургії.

Незважаючи на окремі позитивні тенденції в сфері інноваційного розвитку підприємств металургійної галузі, невирішеними залишаються проблеми використання застарілих технологій, особливо це стосується виплавки сталі. На вітчизняних металургійних підприємствах майже не використовується прогресивне електронно-променеве плавлення сталі та методи прямого відновлення залізних руд, які належать до п'ятого технологічного укладу. Якщо звернутися до досвіду розвинених країн, то слід зазначити, що інноваційна перебудова металургійної галузі відбувалася шляхом скорочення застарілих виробничих потужностей з випуску сталі та будівництва нових, більш компактних виробництв для випуску продукції з високою доданою вартістю.

Протягом останніх 10 – 15 років у США було ліквідовано близько 30 % потужностей з виробництва сталі, Японії – 20 %, Німеччині – близько третини. Зміни, що відбулися в структури світового сталеплавильного виробництва свідчать про тенденцію заміщення мартенівського виробництва сталі електросталеплавильним і конвертерним способами. В Україні ж і натеper четверть обсягу виробництва сталі припадає на мартени, трохи більше 50% сталі розливається на машинах безперервного лиття заготовок, у той час як у світі співвідношення цих показників – 1,1 % і 93 % відповідно [152 с21].

У металургійній галузі України нагромадилося багато проблем, які заважають її інноваційному розвитку, а саме:

- високий ступінь зношеності основних засобів (до 60 %). Більша частина вітчизняних металургійних підприємств, особливо чорної металургії, працює на старому обладнанні, що експлуатується понад нормативні терміни. Виробництво продукції на морально застарілому та зношеному обладнанні (у

мартенівських печах, на енергоємному обладнанні аглофабрик, збагачувальних підприємствах, у прокатних цехах, доменних печах тощо) призводить до її низької конкурентоспроможності;

- низька купівельна спроможність продукції металургійних підприємств на внутрішньому ринку, експортна орієнтація чорної металургії, причому орієнтація на реалізацію продукції з низьким рівнем доданої вартості;

- високий рівень ресурсо- та енергоємності вітчизняної металургії (найбільш енергоємним є мартенівське виробництво сталі, витрати енергоресурсів при цьому майже у 5 разів (а природного газу в 15 разів) більші, ніж при конвертерному виробництві сталі), неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів, як наслідок великий рівень витрат, низька рентабельність продукції і негативний фінансовий результат діяльності;

- майже повна відсутність зв'язку вітчизняної науки з виробництвом. Власники металургійних підприємств надають перевагу закупівлі готових, проте не найсучасніших технологій у провідних західних фірм і при цьому ігнорують вітчизняні перспективні науково-технологічні розробки;

- незадовільна кооперація галузей у гірничо-металургійному комплексі, у зв'язку з чим неможливість раціонального побудування ресурсного забезпечення металургійних підприємств і розроблення повних технологічних циклів виробництва інноваційної продукції. Більша частина металургійних, коксохімічних підприємств, гірничозбагачувальних комбінатів, шахт, трубних заводів належать різним власникам, які не мають, а іноді не зацікавлені в тісних виробничих зв'язках.

Останні роки в Україні було реалізовано низку інвестиційно-інноваційних проектів у металургійній галузі. Так, протягом 2010–2012рр. модернізовано доменний цех, сталеплавильне і прокатне виробництво, а також будівництво повітрянороздільної установки нового покоління ПАТ «Єнакіївський металургійний завод»; будівництво установки прискореного охолодження товстолистого стану на ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ»; модернізовано установку вдування пиловугільного палива та листопрокатний стан «1700» і слябінг

«1150» на ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»; уведено в дію комплекс (агломераційна машина № 1, високотехнологічна газоочистка з двома потужними електрофільтрами, екстаустерне відділення і компресорна станція); упроваджено технологію вдування пиловугільного палива на трьох доменних печах та модернізовано слябінг «1150», і тонколистовий стан «1680» на ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»; завершено будівництво установки з вдування пиловугільного палива на ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»; уведено в дію нову машину безперервного лиття заготовок № 3 та добудовано установку «пічківш» № 2 на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е. Дзержинського»; уведено в дію електросталеплавильний комплекс ТОВ «МЗ Дніпросталь»; добудовано машину безперервного лиття заготовок на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [166 с334-335].

Утім частина з цих підприємств (ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат, ПАТ «Донецький металургійний завод») перебувають на тимчасово окупованій території, що негативно позначається як на обсягах виробництва галузі в цілому, так і на виробничому кооперуванні.

З метою аналізу причин, що перешкоджають інноваційному розвитку металургійних підприємств, та проведення оцінювання їх спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку сформовано вибірку з п'яти підприємств: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізьський металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського». Ці підприємства мають повний цикл металургійного виробництва, займають лідируючі позиції у своїй галузі і є найбільшими виробниками металургійної продукції в Україні.

Так, ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» спеціалізується на виробництві агломерату, вапна, чавуну та чавунних виробів, сталевих злитків, катаної і литої заготовок, високоякісного сталевого листа для

відповідальних металоконструкцій, суднобудування, нафтопровідних, газо- й водопровідних труб. Основна продукція комбінату - плоский прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей різного призначення; гарячекатані товсті і тонкі листи та смуги; холоднокатані стрічки, листки та смуги; труби водо- і газопровідні електрозварні тонкостінні круглого перерізу і профілі квадратного та прямокутного перетину [167]. ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ» є провідним виробником високоякісного товстолистового прокату для суднобудування, енергетичного і спеціального машинобудування, мостобудування; труб великого діаметра для магістральних газо- і нафтопроводів [168]. Продукція ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» представлена такими групами, як чавун, сталь, гарячекатаний та холодний прокат [169]. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – лідер металургійної промисловості України з виробництва сталі [170]. ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» – основний виробник ранових та рудничних рейок, ободів і осей для автомобільного машинобудування, спеціальних профілей для навантажувачів, лемешів для сільськогосподарських і шахтних механізмів, броньованих футеровок рудних і вугільно-розмельних млинів, швелерів, куточків та інших видів металопродукції [171].

Вихідні дані досліджуваних підприємств для проведення аналізу наведено у дод. Ж.

Для проведення аналізу використано відкриті дані фінансової звітності підприємств за період з 2006–2015 рр.

Результати попереднього дослідження дозволяють стверджувати, що визначальними чинниками реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства є забезпеченість його основними засобами та їх стан, наявність у достатньому обсязі фінансових ресурсів, стан та ефективність використання трудових ресурсів.

Розглянемо окремі аспекти, пов'язані із зазначеними факторами, на досліджуваних підприємствах. Динаміку первісної та залишкової вартості основних засобів досліджуваних підприємств показано на рис. 2. 13, 2. 14.

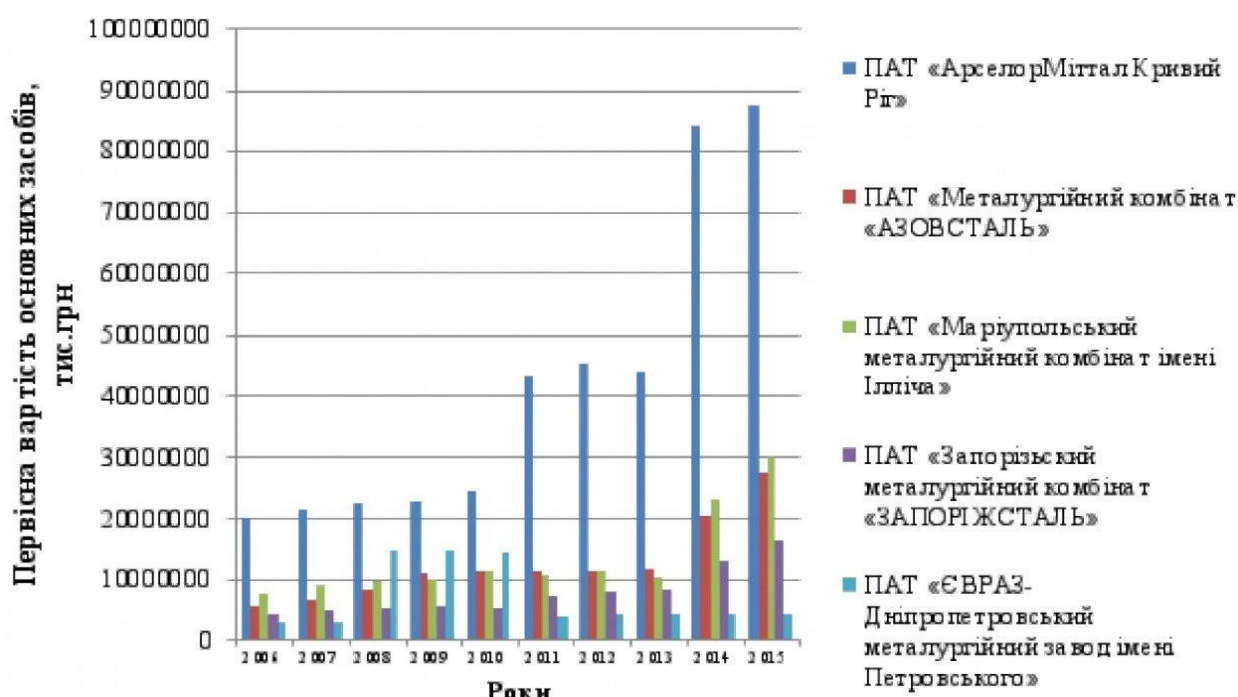


Рис. 2.13. Динаміка первісної вартості основних засобів досліджуваних підприємств за період 2006–2015 рр. (побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств [172])

Оскільки продукція металургійних підприємств є фондоемною, основні засоби становлять не тільки матеріально-технічну базу виробництва, а і фундамент упровадження інноваційної продукції.

Із наведених даних видно, що серед зазначених підприємств найбільший обсяг основних засобів, як за первісною, так і залишковою вартістю спостерігається у ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг». Причому з 2014 р. відбувається досить значне їх збільшення. Тенденція щодо підвищення первісної та залишкової вартості основних засобів спостерігається також на Маріупольському металургійному комбінаті імені Ілліча та металургійному комбінаті Азовсталь. Значно меншими темпами відбувається зростання основних засобів ПАТ «Запорізький металургійний комбінат

«ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Порівняння цих підприємств щодо наявності основних засобів показує, що найменший їх обсяг спостерігається на Дніпропетровському металургійному заводі імені Петровського і Запорізькому металургійному комбінаті «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

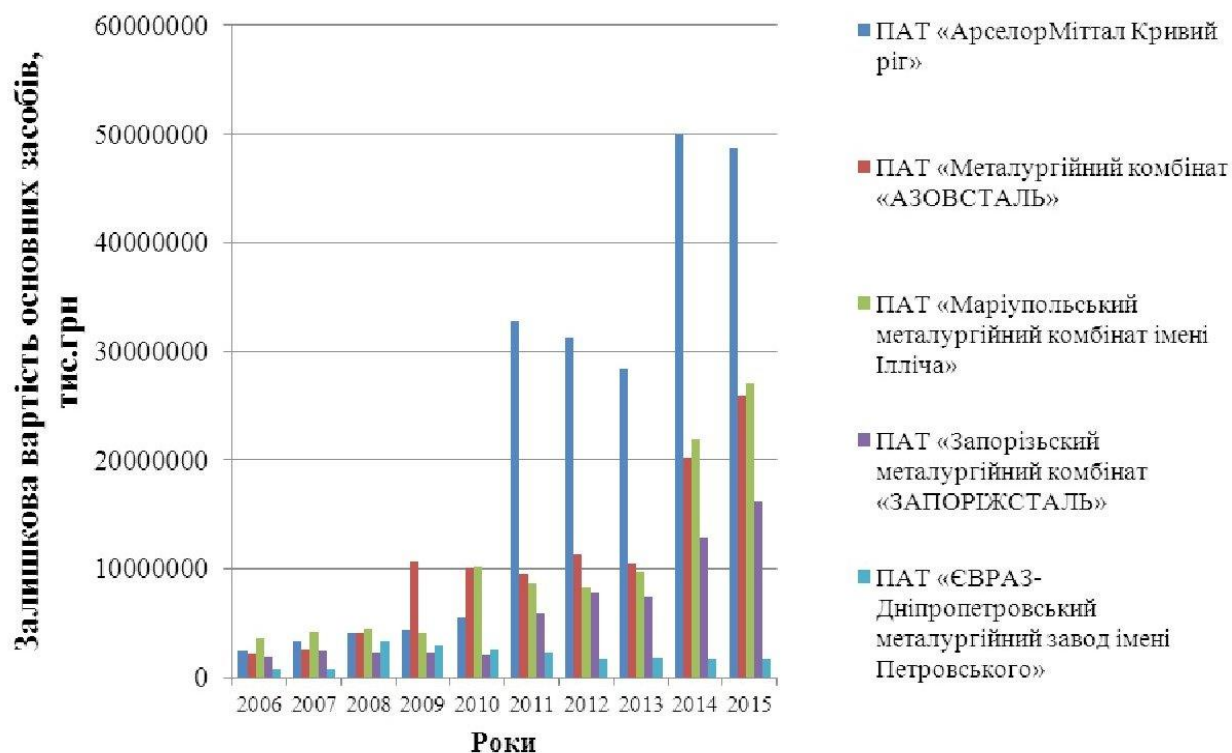


Рис. 2.14. Динаміка залишкової вартості основних засобів досліджуваних підприємств за період 2006–2015 рр. (побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств [172])

Результати вивчення даних про коефіцієнт знос (дод. Ж, табл. Ж.1–Ж.4) показали, що основні засоби досліджуваних металургійних підприємств в окремі проміжки часу зношені більш ніж на 50%. В останні роки ситуація почала змінюватися на краще. Тенденції оновлення основних засобів спостерігаються: у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 2011 р., у ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» з 2009 р., у ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» з 2010 р., у ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» з 2011 р.

Далі розглянемо тенденції щодо фінансування інноваційного розвитку підприємств металургійної галузі. Діагностика стану інноваційного розвитку

металургійної галузі показала, що основним джерелом її фінансування є власні кошти. Визначимо тенденції щодо наявності власного обігового капіталу досліджуваних підприємств, оцінимо їх фінансову незалежність і розглянемо наявність прибутку як основного джерела поповнення власних фінансових ресурсів.

Щодо забезпеченості фінансовими ресурсами, то проблеми з наявністю власного обігового капіталу спостерігались у ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» у 2010 р., 2012–2013 рр., у ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» у 2011–2015 рр., у ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» у 2006 р., 2008–2015 рр. (дод. Ж., табл. Ж.1–Ж.4).

Аналіз фінансової незалежності підприємств (рис. 2.15) свідчить, що найвищі значення коефіцієнта фінансової незалежності на досліджуваних підприємствах спостерігались у період 2006–2008 рр. Майже на всіх підприємствах спостерігалось різке зниження значень коефіцієнта з 2008 р. Винятком є ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», у якому за період 2006–2008 рр. коефіцієнт фінансової незалежності збільшувався. Натепер найвищими порівнянно з іншими підприємствами є значення коефіцієнта є у ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг». Друге місце за показником фінансової незалежності в останні роки займає металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ». На Маріупольському металургійному комбінаті починаючи з 2014 р. значення коефіцієнта зростає і досягає нормативного значення більше ніж 0,5. На Запорізькому металургійному комбінаті зниження значень коефіцієнта фінансової незалежності спостерігалось у 2007р., 2010 р., у період з 2012–2014 рр. воно було нижчим від нормативного. Найскладніша ситуація спостерігалась у ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського», де сума досліджуваних показників взагалі не досягає нормативного значення. А починаючи з 2012 р. поточна діяльність повністю фінансується за рахунок позикового капіталу.

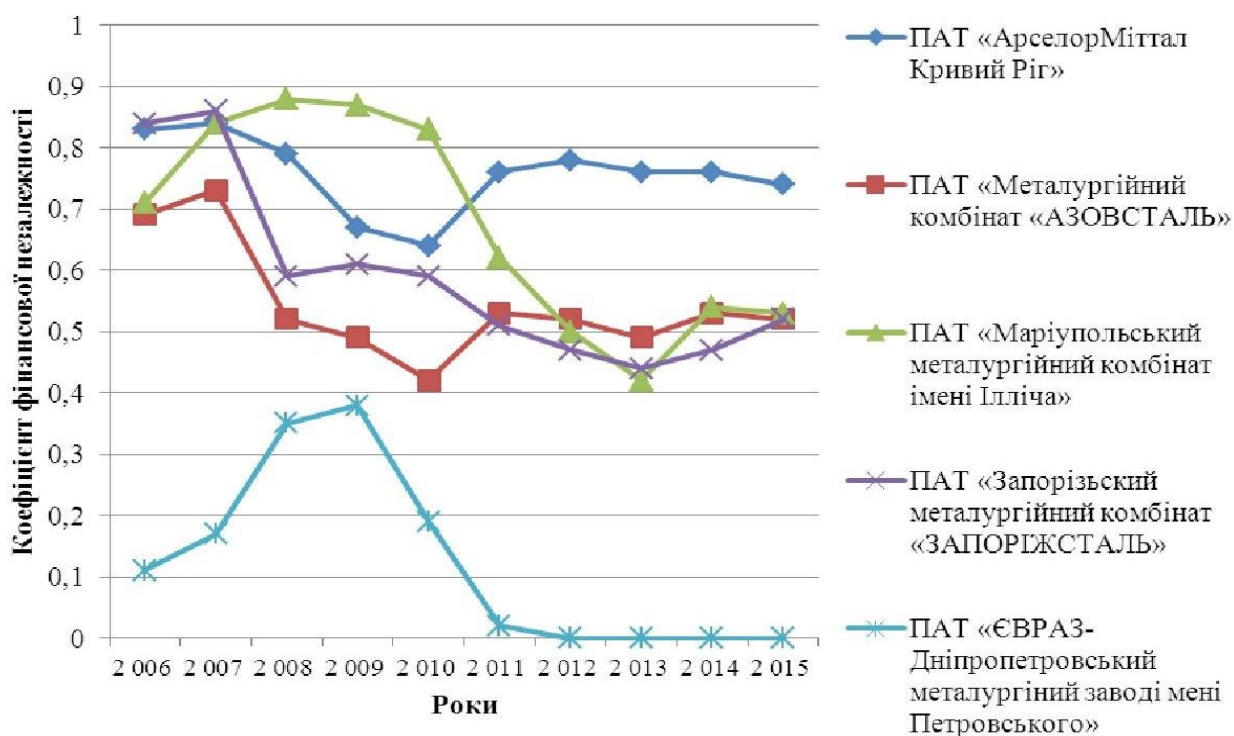


Рис. 2.15. Динаміка коефіцієнта фінансової незалежності досліджуваних підприємств за період 2006–2015рр. (побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств [172])

Негативним фактором щодо поповнення власних фінансових ресурсів є стійкі тенденції збитковості досліджуваних підприємств. Досліджувані підприємства протягом 2006–2015 рр. мали періоди збитковості. Найскладніша ситуація склалася у ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського», яке провадить діяльність зі збитком з 2007 дотепер (дод. Ж, табл. Ж.1–Ж.4).

Далі розглянемо показники, що характеризують стан та ефективність використання трудових ресурсів. Аналіз середньоспискової чисельності за період 2006–2015 рр. показує тенденцію до зниження зазначеного показника за всіма досліджуваними підприємствами. Найбільш різке зниження спостерігається на ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» і ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг», к той же час на цих підприємствах середньоспискова чисельність є найбільшою (рис. 2.16).

Значно менші коливання середньоспискової численності працівників спостерігаються на Запорізькому металургійному комбінаті «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» та Дніпропетровському заводі імені Петровського (рис. 2.16).

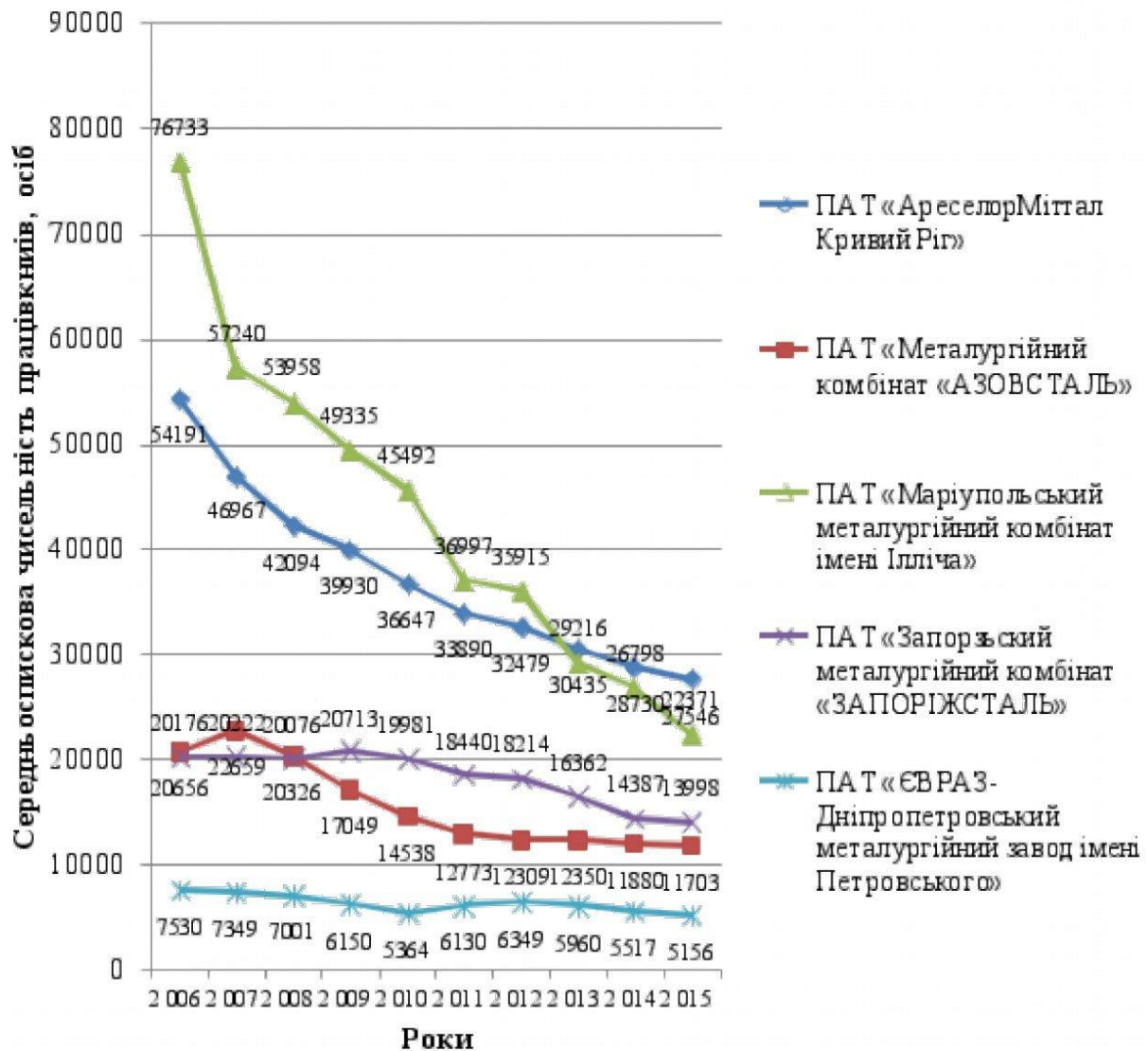


Рис. 2.16. Динаміка середньоспискової чисельності працівників досліджуваних підприємств за період 2006–2015 рр. (побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств [172])

Як зазначалось у першому розділі важливими характеристиками підприємств щодо спроможності реалізувати інноваційну стратегію розвитку є продуктивність праці та середня заробітна плата, причому її рівень розглядається як один з мотиваційних стимулів.

Динаміку продуктивності праці досліджуваних підприємств за період 2006–2015 рр. показано на рис. 2.17. На всіх підприємствах спостерігається позитивна тенденція зростання продуктивності праці.

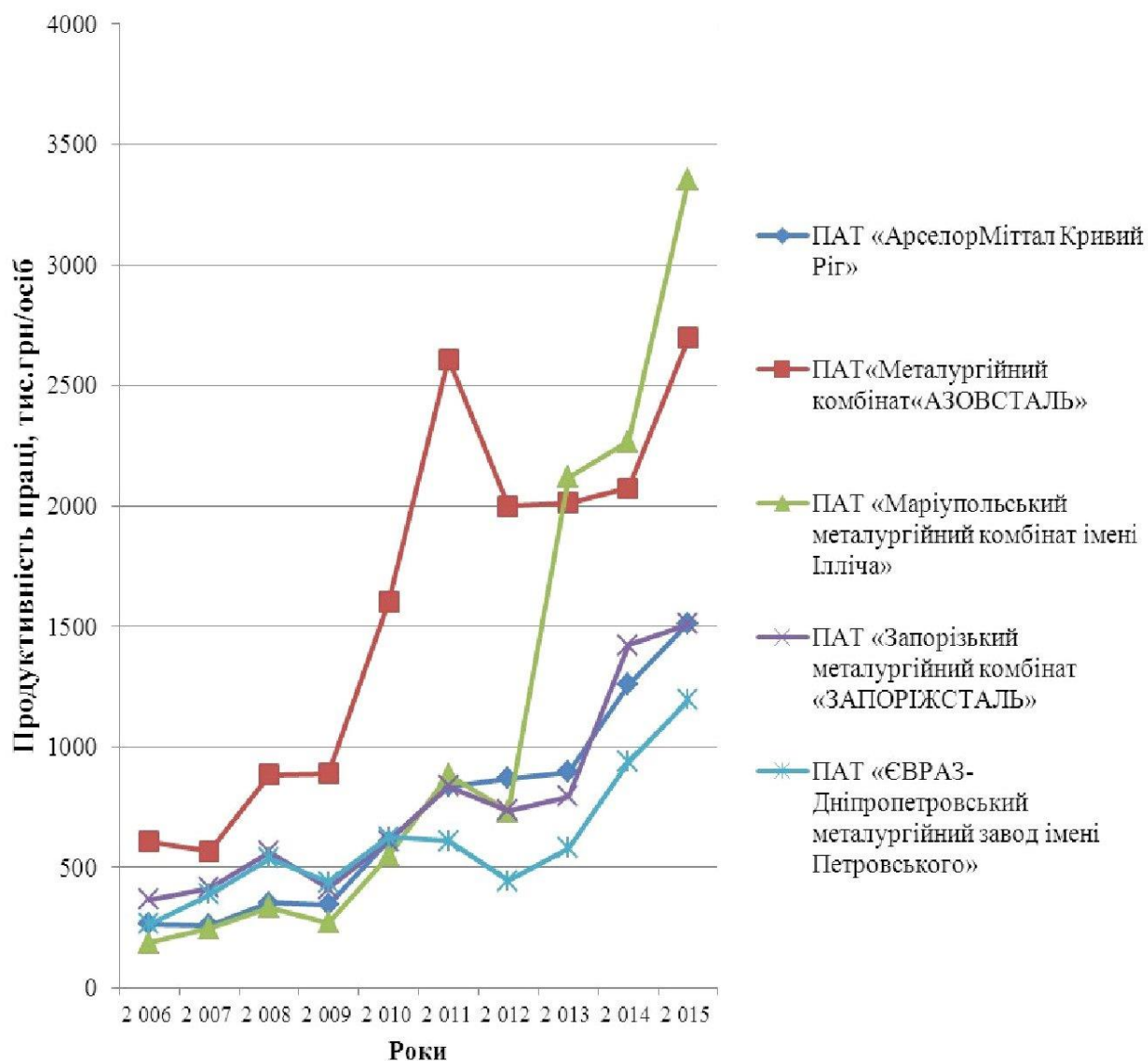


Рис. 2.17. Динаміка продуктивності праці працівників досліджуваних підприємств за період 2006–2015 рр. (побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств [172])

Порівняння продуктивності праці між підприємствами показує значний відрив в останні роки на ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», хоча у період 2006–2011 рр. безумовним лідером було ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг». Щодо інших підприємств, то продуктивність праці коливається майже в однакових діапазонах і зростає рівномірно.

Результати аналізу тенденцій інноваційного розвитку металургійних підприємств дозволили зробити висновок про недосконалість структури витрат на розроблення і впровадження інновацій. Найбільшу частку становлять витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Значно менше металургійні підприємства витрачають на внутрішні та зовнішні НДР, в окремі роки не придбалися нові технології. Серед основних причин, що стримують розроблення і впровадження інновацій в металургійній галузі можна виокремити: застарілість основних виробничих засобів на тлі високої вартості нововведень, брак власних коштів.

2.3 Оцінювання спроможності металургійних підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку

В удосконаленій методиці оцінювання спроможності реалізації інноваційної стратегії розвитку, що була наведена у першому розділі дисертації, виокремлено показники чотирьох напрямів: фінансова складова, складова бізнес-процесів, кадрова складова і показники результативності фінансово-господарської діяльності.

Серед обраних показників визначимо такі, які найбільше впливають на спроможність підприємства реалізовувати інноваційну стратегію розвитку. Для цього скористаємося методом еталонних бальних оцінок. Незважаючи на те, що пропонований метод, який належить до методу експертних оцінок, має певні недоліки, використання його в цьому випадку цілком виправдане. Метод бальних оцінок дасть змогу вирішити проблему браку відповідної інформації про показники, які найбільш істотно впливають на спроможність підприємства реалізовувати інноваційну стратегію розвитку в умовах мінливості зовнішнього середовища, створить базу для розрахунку узагальнювального показника спроможності і на підставі отриманих результатів дозволить розробити напрями удосконалення процесу реалізації стратегії розвитку.

Однією з основних передумов забезпечення достовірності та надійності результатів експертного оцінювання є якісний відбір спеціалістів для проведення експертизи. Експерти повинні мати відповідний освітній рівень, високу кваліфікацію, компетентність досліджуваних питань, досвід вирішення таких проблем [173].

Експертну групу становили менеджери вищої та середньої ланок металургійних підприємств. Для опитування використовувалась анкета (дод. К), яка містить показники за такими складовими: фінансовою, кадровою, складовою показників, що характеризують бізнес-процеси та показників результативності фінансово-господарської діяльності.

Для отримання об'єктивних результатів експертизи під час розроблення анкет були враховані такі вимоги, як незалежність позиції експертів щодо вибору показників, чіткість питань, відповідність наведених показників характеристиці об'єкта оцінювання, анонімність відповідей одних експертів щодо інших.

Експертам запропоновано визначити доцільність використання зазначених показників для оцінювання спроможності металургійних підприємств реалізовувати інноваційну стратегії розвитку за такою шкалою:

0 балів – зовсім не впливає на спроможність підприємства реалізувати інноваційну стратегію розвитку;

1 бал – низький рівень впливу;

2 бали – середній рівень впливу;

3 бали – високий рівень впливу.

У процесі проведеного дослідження опитано 15 експертів. Результати експертного опитування узагальнено за формулою середньої арифметичної простої:

$$S_{bg} = \frac{\sum_{i=1}^l Y_{ig}}{l} ,$$

де S_{bg} – середній бал за g -м показником;

Y_{tg} – оцінка (бали) t -го експерта за g -м показником;

l – кількість експертів.

Для оцінки похибки розрахуємо середньоквадратичне відхилення.

Узагальнену бальну оцінку на підставі результатів оброблення і аналізу даних опитувальних анкет респондентів наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Узагальнені результати опитування експертів щодо показників
оцінки спроможності реалізації інноваційної стратегії розвитку
підприємства (побудовано автором на підставі висновків експертів)**

№ з/п	Назва показника	Сума балів	Середнє значення
1	2	3	4
I. Фінансова складова			
1	Загальна сума капіталу	28	2
2	Сума власного капіталу	47	3
3	Сума довгострокових зобов'язань та забезпечень	42	3
4	Сума поточних зобов'язань	11	1
5	Сума короткострокових кредитів	9	1
6	Сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	4	0
7	Власний обіговий капітал	54	3
8	Коефіцієнт автономії	33	2
9	Коефіцієнт фінансової залежності	31	2
10	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	27	2
II. Складова показників, що характеризують бізнес-процеси			
11	Первісна вартість основних засобів	30	2
12	Залишкова вартість основних засобів	40	3
13	Сума зносу основних засобів	34	2
14	Первісна вартість нематеріальних активів	34	2
15	Залишкова вартість нематеріальних активів	31	2
16	Сума зносу нематеріальних активів	33	2
17	Коефіцієнт зносу основних засобів	44	3
18	Коефіцієнт придатності основних засобів	35	2
19	Фондовіддача	36	2
20	Фондоємність	31	2
21	Рентабельність основних засобів	36	2
22	Сума оборотних активів	27	1
23	Рентабельність оборотних активів	13	1
24	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	19	1
25	Тривалість обороту оборотних активів	9	1
26	Обсяг виробництва у натуральних вимірниках	19	1
27	Обсяг виробництва за вартісним вимірником	50	3
28	Індекс обсягу виробництва за вартісним вимірником	49	3
29	Собівартість реалізованої продукції	44	3
30	Індекс собівартості реалізованої продукції	41	3

Продовж. табл.2.10

1	2	3	4
31	Рентабельність виробництва	33	2
32	Коефіцієнт оборотності готової продукції	43	3
33	Тривалість обороту готової продукції	19	1
34	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	42	3
35	Тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	19	1
III. Кадрова складова			
36	Середньоспискова чисельність персоналу	46	3
37	Коефіцієнтом плинності	18	1
38	Коефіцієнтом обороту за прийомом	16	1
39	Коефіцієнтом обороту за вибуттям	15	1
40	Трудомісткість одиниці продукції	33	2
41	Продуктивність праці	43	3
42	Індекс продуктивності праці	44	3
43	Витрати на оплату праці	43	3
44	Індекс витрат на оплату праці	36	2
45	Середня заробітна плата	34	2
46	Рентабельність витрат на оплату праці	34	2
IV. Складова показників результативності фінансово-господарської діяльності			
47	Дохід (виручки) від реалізації продукції	36	2
48	Сума чистого доходу	44	3
49	Індекс доходу (виручки) від реалізації продукції	36	2
50	Індекс чистого доходу	41	3
51	Сума валового прибутку (збитку)	11	1
52	Сума чистого прибутку (збитку)	58	3
53	Індекс валового прибутку (збитку)	6	0
54	Індекс чистого прибутку (збитку)	37	2
55	Рентабельність продажів	33	2

Урахувати всі показники доволі важко, тому для оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку залишимо лише показники, середнє значення яких дорівнює 3 бали.

За результатами розрахунку середнього значення це сума власного капіталу, сума довгострокових зобов'язань та забезпечень, сума власного обігового капіталу, залишкова вартість основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, обсяг виробництва за вартісним вимірником, індекс обсягу виробництва, собівартість реалізованої продукції, індекс собівартості, коефіцієнт оборотності готової продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, середньоспискова чисельність працівників, витрати на оплату праці, продуктивність праці, індекс

продуктивності праці, чистий дохід від реалізації, індекс чистого доходу, чистий прибуток (збиток). Тобто для оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку обрано 18 показників.

Середньоквадратичне відхилення за кожним із зазначених показників коливається від 0 до 0,258199.

Наступним етапом дослідження є визначення узагальнювального показника спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Більшість науковців, праці яких присвячено питанням спроможності підприємства реалізувати стратегії розвитку, відзначають багатогранність та неоднозначність цієї характеристики підприємства, а також складність проведення її оцінки.

Обрані показники характеризують різні аспекти спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії, мають різні механізми розрахунку та одиниці вимірювання. Об'єднання зазначених показників в один узагальнювальний потребує використання методу, який дозволяє агрегувати різні ознаки, що характеризують досліджуване економічне явище. Одним з таких є метод таксономії [174 с35–36, 175 с.185–187]. В його основу покладено визначення так званої таксономічної відстані, тобто відстані між точками багатовимірному простору, розмірність якого визначається кількістю ознак, що характеризують об'єкт дослідження. Однією з переваг цього методу є можливість стандартизації показників, що дозволяє позбутися одиниць вимірювання, як вартісної, так і кількісної. Чим ближчий цей показник до одиниці, тим вищий рівень досліджуваної ознаки [174 с35–36]. У розгляданому випадку – це спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

За обраним методом виконано необхідні розрахунки на досліджуваних п'яти підприємствах за 2006–2015 рр.

По-перше, побудуємо матрицю спостережень показників, які будуть використані для визначення спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n-1} & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n-1} & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn-1} & x_{mn} \end{bmatrix},$$

де m – кількість показників для оцінювання досліджуваних металургійних підприємств;

n – кількість спостережень.

Кожний j -й показник на i -му об'єкті має значення x_{ji} .

По-друге, визначимо кількість показників та кількість спостережень дослідження. Із запропонованих 55 показників для оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку експертами обрано 18 показників. Тобто в дослідженні m дорівнює 18 і, враховуючи, що за кожним із п'яти підприємств обирали дані за десять років (2006–2015 рр.), n дорівнює 10.

Матрицю спостережень за досліджуваними показниками, і вказаними роками та підприємствами подано у дод. Л.

По третє, на підставі вивчення характеру впливу кожного з показників на спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку проведемо диференціацію їх на стимулятори та дестимулятори, тобто показники, які позитивно впливають на підвищення рівня спроможності, і ті, що впливають негативно. Поділ показників на стимулятори та дестимулятори далі будуть використані для визначення еталонних значень.

Розподіл показників на стимулятори та де стимулятори наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Перелік показників для оцінювання спроможності підприємств до
реалізації інноваційної стратегії розвитку (побудовано автором)**

Показники	Вплив	Позначення
1	2	3
I. Фінансова складова		
Власний капітал	Стимулятор	X_{1n}
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	Стимулятор	X_{2n}
Власний обіговий капітал	Стимулятор	X_{3n}
II. Складова показників, що характеризують бізнес-процеси		
Залишкова вартість основних засобів	Стимулятор	X_{4n}
Коефіцієнт зносу	Дестимулятор	X_{5n}
Обсяг виробництва	Стимулятор	X_{6n}
Індекс обсягу виробництва	Стимулятор	X_{7n}
Собівартість реалізованої продукції	Дестимулятор	X_{8n}
Індекс собівартості реалізованої продукції	Дестимулятор	X_{9n}
Коефіцієнт оборотності готової продукції	Стимулятор	X_{10n}
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги)	Стимулятор	X_{11n}
III. Кадрова складова		
Середньоспискова чисельність	Стимулятор	X_{12n}
Витрати на оплату праці	Стимулятор	X_{13n}
Продуктивність праці	Стимулятор	X_{14n}
Індекс продуктивності праці	Стимулятор	X_{15n}
IV. Складова показників результативності фінансово-господарської діяльності		
Чистий дохід від реалізації	Стимулятор	X_{16n}
Індекс чистого доходу від реалізації продукції	Стимулятор	X_{17n}
Прибуток	Стимулятор	X_{18n}

По-четверте, стандартизуємо зазначені у таблиці показники. Це дозволить елімінувати неявну значущість показників, що виникає унаслідок їх різної варіації.

Крім того, стандартизація дозволить позбавитися від одиниць вимірювання, як вартісної, так і натуральної. Стандартизовані показники, що належать до чотирьох складових оцінки спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, розрахуємо за наступною формулою

$$Z_{ji} = \frac{X_{ji} - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ji}}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_{ji} - \bar{X}_j)^2}}, \quad (2.1)$$

де Z_{ji} – стандартизоване значення показника j з i -м об'єктом;

\bar{X} – середнє арифметичне всіх значень показника j .

У результаті виконаного розрахунку за формулою 2.1 матриця з вхідними даними за показниками досліджуваних підприємств буде мати такий вигляд:

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & \dots & z_{1n-1} & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & \dots & z_{2n-1} & z_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{m1} & z_{m2} & \dots & z_{mn-1} & z_{mn} \end{bmatrix}.$$

Розраховані стандартизовані показники для досліджуваних підприємств за допомогою програми Excel наведено у дод. М.

По-п'яте, у розрахунку спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств визначаємо еталонні значення для кожного показника. Для показників-стимуляторів, таких як власний капітал, довгострокові зобов'язання та забезпечення, власний обіговий капітал, залишкова вартість основних засобів, обсяг виробництва, індекс обсягу виробництва, коефіцієнти оборотності готової продукції та дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) та інші еталонним буде його максимальне значення, для показників-дестимуляторів (коефіцієнта зносу основних засобів, собівартості реалізованої продукції та її індексу) – мінімальне.

Еталонні значення для дослідження спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Еталонні значення показників металургійних підприємств
(розраховано за даними фінансової звітності підприємств)**

Показники	Еталонне значення
I. Фінансова складова	
Власний капітал	3,632
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2,913
Власні обігові кошти	2,022
II. Складова показників, що характеризують бізнес-процеси	
Залишкова вартість основних засобів	3,450
Коефіцієнт зносу основних засобів	-1,438
Обсяг виробництва	3,632
Індекс виробництва	3,823
Собівартість реалізованої продукції	-1,458
Індекс собівартості	-1,981
Коефіцієнт оборотності готової продукції	3,601
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,978
III. Кадрова складова	
Середньоспискова чисельність, осіб	3,256
Витрати на оплату праці	2,279
Продуктивність праці	3,307
Індекс продуктивності праці	4,240
IV. Складова показників результативності фінансово-господарської діяльності	
Чистий дохід від реалізації	2,809
Індекс чистого доходу від реалізації	2,671
Прибуток чистий	2,706

По-шосте, розраховуємо показник, який характеризує відстань по кожному із стандартизованих 18 показників від їх еталонного значення.

Відстань стандартизованого значення показника від еталонного буде дорівнювати:

$$\Delta Z_j = Z_{ji} - Z_{je},$$

де ΔZ_j – відстань стандартизованого значення j -го показника;

Z_{je} – еталонне значення j -го показника.

Згортаємо за допомогою адитивного методу отримані відстані за кожним з досліджуваних підприємств за n -й рік:

$$R_n = \sqrt{\sum_{j=1}^m \Delta Z_j^2},$$

Заключним етапом є визначення показника спроможності окремого підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку за кожний з досліджуваних років:

$$СПР_{ICP_n} = 1 - \frac{R_n}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_n + k \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (R_n - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_n)^2}}, \quad (2.2)$$

де $СПР_{ICP_n}$ – показник спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

У формулі (2.2) k – це додатне число, яке вибирається таким чином, щоб значення показника $СПР_{ICP_n}$ змінювалися в інтервалі від 0 до 1. Чим ближче значення показника $СПР_{ICP_n}$ до одиниці, тим вищий рівень оцінювання властивості, тут спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку. У разі великого розкиду стандартизованих значень рекомендується використовувати $k = 3$, Оскільки в проведених розрахунках стандартизовані значення мають досить великий розкид [175 с187].

Таксономічні показники спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку за період 2006–2015 рр. наведено у табл. Н. 1, дод. Н. Для проведення градації рівня спроможності щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку використаємо вербально-числову шкалу Харрінгтона [176 с33] (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Градація рівня спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку (запропонована автором з використанням вербально-числової шкали Харрінгтона)

Числовий інтервал	Градація рівня спроможності
1,0–0,63	Високий
0,63–0,37	Середній
0,37–0,0	Низький

Динаміку інтегрального показника спроможності досліджуваних підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку зображено на рис. 2.18.

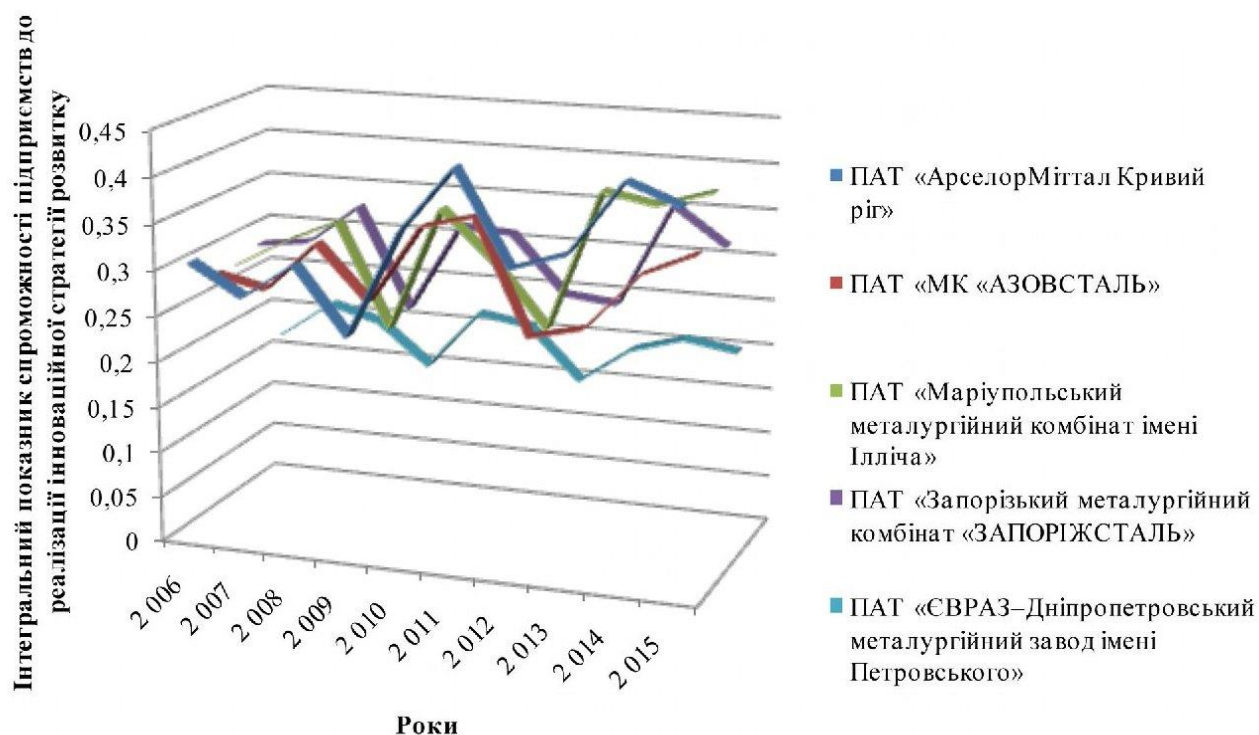


Рис. 2.18. Динаміка інтегрального показника спроможності досліджуваних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку за період 2006–2015 рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств)

Таким чином, за допомогою методу таксономії отримано один узагальнювальний показник, який характеризує напрями і масштаби впливу різних індикаторів на рівень спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Оцінюючи підприємства за запропонованими рівнями спроможності (дод. Н, табл. Н.2), слід відзначити, що середні значення показника спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку спостерігаються на підприємствах ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» (2011 р. – 0,428, 2014 р. – 0,426, 2015 р. – 0,404), ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені

Ілліча» (2013 р. – 0,389, 2014 р. – 0,378, 2015 р. – 0,40). В інші досліджувані періоди зазначені підприємства мали низький рівень спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Так, у ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» спроможність до реалізації інноваційної стратегії розвитку у 2006 р. дорівнювала – 0,306, у 2007 р. – 0,273, у 2008 р. – 0,313, у 2009 р. – 0,241, у 2010р. – 0,358, у 2012 р. – 0,328, у 2013 р. – 0,347; у ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» у 2006 р. – 0,278, у 2007 р. – 0,309, у 2008р. – 0,334, у 2009 р. – 0,221, у 2010 р. – 0,357, у 2011 р. – 0,303, у 2012 р. – 0,236.

Весь досліджуваний період низький рівень спостерігався у ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ» (рівень спроможності коливався від 0,242 до 0,365), у ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» (рівень спроможності коливався від 0,254 до 0,366) і ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» (рівень спроможності коливався від 0,148 до 0,213). Варто зазначити, якщо у ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ» і ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в окремі періоди рівень спроможності майже досягає середнього значення, то у ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» досить низькі значення показника спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку, максимальний рівень – 0,213 у 2010 р.

У жодного з досліджуваних підприємств рівні спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку не досягали великих значень.

Основні заходи, які можна рекомендувати досліджуваним металургійним підприємствам для підвищення спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку систематизовано, у табл. 2.14.

Запропоновані заходи визначено відповідно до диференціації рівня спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку на високий, середній і низький.

Таблиця 2.14

Заходи щодо підвищення спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку (розроблено автором)

Рівень спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку	Інтервал інтегрального показника спроможності	Характеристика показників, що зумовлюють спроможність	Заходи реалізації інноваційної стратегії розвитку
1	2	3	4
Високий	1,0–0,63	Тенденція до зростання власного капіталу. Тенденція до зростання залучення коштів на довгостроковій основі. Тенденція до зростання власного обігового капіталу. Тенденція зростання залишкової вартості основних засобів. Зростання обсягів виробництва. Зростання індексів виробництва більшими темпами ніж індекси собівартості. Тенденція прискорення оборотності готової продукції та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Тенденція зростання чистого доходу від реалізації. Позитивний фінансовий результат фінансово-господарської діяльності. Тенденція зростання індексу продуктивності праці.	Оптимізація структури власного капіталу. Оптимізація структури власного обігового капіталу. Модернізація основних засобів підприємства. Запровадження нових технологій (електронно-променеве плавлення сталі). Оновлення асортименту за рахунок розробки та впровадження високотехнологічної продукції. Підвищення якості продукції. Підвищення якості системи менеджменту.
Середній	0,63–0,37	Тенденція до зростання власного капіталу. Тенденція до зростання залучення коштів на довгостроковій основі. Тенденція до зменшення власного обігового капіталу. Нестійка тенденція зростання залишкової вартості основних засобів. Нестійка тенденція зростання обсягів виробництва. Тенденція зростання індексів собівартості продукції, нестійка тенденція перевищення індексів виробництва над індексами собівартості.	Оптимізація структури залученого капіталу. Оновлення основних засобів. Збільшення обсягів виплавлення сталі конверторним способом. Розширення асортименту продукції. Оптимізація структури витрат підприємства. Зменшення логістичних витрат за рахунок розширення коопераційних зв'язків у гірничо-металургійному

1	2	3	4
		<p>Не стійка тенденція прискорення оборотності готової продукції та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.</p> <p>Не стійка тенденція зростання чистого доходу від реалізації.</p> <p>Додатний, від'ємний фінансовий результат фінансово-господарської діяльності.</p> <p>Нестійка тенденція зростання індексу продуктивності праці.</p>	<p>комплексі.</p> <p>Розширення та пошук нових ринків збуту продукції.</p> <p>Підвищення кваліфікації, як виробничого, так і управлінського персоналу.</p> <p>Удосконалення систем мотивації персоналу.</p>
Низький	0,37–0,0	<p>Тенденція від'ємного значення власного капіталу.</p> <p>Тенденція зменшення залучення коштів на довгостроковій основі.</p> <p>Від'ємне значення власного обігового капіталу.</p> <p>Тенденція зменшення залишкової вартості основних засобів.</p> <p>Зростання коефіцієнта зносу основних засобів.</p> <p>Падіння обсягів виробництва.</p> <p>Зростання індексів збільшуються більшими темпами ніж обсяги виробництва.</p> <p>Тенденція уповільнення оборотності готової продукції та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.</p> <p>Нестійка тенденція зростання чистого доходу від реалізації.</p> <p>Від'ємний фінансовий результат фінансово-господарської діяльності.</p> <p>Нестійка тенденція зростання індексу продуктивності праці.</p>	<p>Збільшення власного капіталу за рахунок збільшення статутного капіталу.</p> <p>Скорочення застарілих та зношених виробничих потужностей (мартенівських та доменних печей, прокатних станів).</p> <p>Зменшення обсягів виплавлення сталі мартенівським способом.</p> <p>Зменшення витрат підприємства за рахунок зменшення ресурсо- та енергоємності.</p> <p>Проведення регулярного контролю за виявленням простроченої дебіторської заборгованості.</p> <p>Збільшення випуску продукції нової для ринку.</p> <p>Організація та проведення навчання, як виробничого, так і управлінського персоналу.</p> <p>Розроблення та впровадження системи мотивації персоналу.</p>

Порівняння даних підприємств (дод. Н, табл. Н. 2) дозволяє зробити висновок, що найбільші значення інтегрального показника спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку спостерігаються у ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», найменші – у ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського», ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» і ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ».

У підрозділі проведено оцінювання спроможності досліджуваних металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку, здійснено порівняння зазначеної характеристики у динаміці, визначено підприємства з найвищим та найнижчим рівнями інтегрального показника. Наведено заходи щодо підвищення спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Використання запропонованих заходів дасть змогу підвищити якість управлінських рішень та оптимізувати процес реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Висновки за розділом 2

На підставі аналізу даних асоціації «World Steel», Державної служби статистики України, статистичної та фінансової звітності підприємств досліджено та визначено детермінанти, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, а саме: місце вітчизняної металургії у світовому виробництві металургійної продукції, конкурентні переваги та ризики галузі, диверсифікацію експорту металургійної продукції, мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, прагнення до отримання стабільного прибутку. Досліджені детермінанти поділено на еколого-ресурсні, техніко-технологічні, соціально-економічні.

Проведено діагностику інноваційного розвитку металургійних підприємств. Отримані результати свідчать, що незважаючи на збільшення кількості підприємств, що впроваджували інновації, нові технологічні процеси,

та випускали нову продукцію, інноваційний розвиток підприємств базується здебільшого на використанні науково-технічних надбань попередніх років. Негативним фактором є недосконалість структури витрат на розроблення та впровадження інновацій, застаріла матеріально-технічна база металургійних підприємств та проблеми з фінансовим забезпеченням.

Аналіз показників металургійних підприємств, які мають повний цикл металургійного виробництва, і є найбільшими виробниками металургійної продукції в Україні – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» – показав великий ступінь зношеності основних засобів, проблеми з фінансовим забезпеченням, зниження середньоспискової чисельності працівників.

Для оцінювання спроможності металургійних підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку визначено найбільш вагомі показники. Для цього використано методи анкетування та еталонних бальних оцінок. На підставі висновків експертів обрано 18 показників: сума власного капіталу, сума довгострокових зобов'язань та забезпечень, сума власного обігового капіталу, залишкова вартість основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, обсяг виробництва за вартісним вимірником, індекс обсягу виробництва, собівартість реалізованої продукції, індекс собівартості, коефіцієнт оборотності готової продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, чистий дохід від реалізації, індекс чистого доходу, чистий прибуток (збиток), середньоспискова чисельність працівників, витрати на оплату праці, продуктивність праці, індекс продуктивності праці.

За методом таксономії та наведеними вище показниками розраховано інтегральний показник спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку за 2006–2015 рр. Результати аналізу дозволяють стверджувати, що досліджувані підприємства мають низький та середній рівні

спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Порівняння між самими підприємствами показало, що найвищі результати у ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» і ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», найнижчі у ПАТ «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» і ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського».

На підставі проведеної диференціації та врахування галузевої специфіки визначено напрями підвищення спроможності досліджуваних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Результати досліджень, висновки і пропозиції, наведені в розділі 2, опубліковано у працях [133, 177, 178, 179, 180, 181, 182].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Організація процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як множини взаємозалежних між собою та певним чином упорядкованих частин, що характеризується цілісністю і взаємодією із зовнішнім середовищем. Організаційна структура, тобто спосіб внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів, є важливою якісною характеристикою, яка перетворює діючу структуру на систему та суттєво впливає на результативність взаємодії її складових. При цьому необхідно зазначити, що структура впливає на ефективність не безпосередньо, а через особливості поєднання окремих елементів у цілісну систему. Оптимальна комбінація елементів дає змогу не тільки якомога продуктивніше реалізувати корисні властивості кожного з них, але й створює нові якості системи в цілому, підсилює її потенціал та дієвість управління нею [183 с111].

Організаційну структуру можна порівняти з каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Будувати або вдосконалювати структуру, щоб вона відповідала обраній стратегії розвитку підприємства, складна, але необхідна і є важливим завданням.

Ситуації, що склалися на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» дозволяють стверджувати про недостатнє дослідження організаційної складової реалізації інноваційних стратегій розвитку, як наслідок відсутність чіткої регламентації робіт, недосконалість регламентного забезпечення, несприйняття працівниками

підприємств змін, що відбуваються, а і іноді й відкрите протистояння нововведенням та конфліктні ситуації.

Металургійні підприємства, реалізуючи інноваційну стратегію розвитку, повинні модернізувати організаційну структуру таким чином, щоб вона найбільш оптимально сприяла досягненню поставлених цілей.

Універсальної, прийнятної для всіх металургійних підприємств організаційної структури, яка б відповідала особливостям реалізації інноваційної стратегії розвитку, не може існувати вже тільки тому, що організаційні структури вирізняються розмаїтістю та визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами: розміром підприємства, видами, обсягом діяльності тощо. Відповідно можна припустити, що для кожного типу організаційної структури створення центру відповідальності за реалізацію інноваційної стратегії розвитку буде мати свої особливості.

Організацію реалізації інноваційної стратегії розвитку можна подати як процес, що складається з таких взаємозалежних етапів:

- проектування моделі організаційної структури управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- визначення першочергових, другорядних та забезпечуючих робіт у процесі реалізації стратегії інноваційної стратегії розвитку;
- типологізації внутрішніх документів, що регламентують процес реалізації інноваційної стратегії розвитку і визначення інформаційних зв'язків.

Перший етап організації реалізації інноваційної стратегії розвитку. Розглянемо можливу кількість рівнів ієрархії управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку на металургійних підприємствах. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» належать до великих підприємств. Тобто на досліджуваних металургійних підприємствах є умови для

проектування багаторівневої структури управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Незалежно від складності структури, суб'єктами вищого рівня управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку є керівники вищого рангу (топ-менеджмент, генеральні менеджери реалізації інноваційної стратегії розвитку). Саме представники вищого рівня приймають рішення стратегічного характеру (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ієрархія управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку (ICP) металургійного підприємства (розроблено автором)

Представниками середнього рівня, залежно від складності організаційної структури підприємства є керівники цехів, відділів, служб, які займаються реалізацією інноваційної стратегії розвитку, тобто працівники, які приймають рішення оперативного характеру. Нижчий рівень працівників – менеджери, що приймають тактичні рішення.

Проблемою досліджуваних металургійних підприємств є те, що не тільки стратегічні, а іноді й оперативні рішення ухвалює вище керівництво, що приводить до необхідності їх узгодження. У підсумку процес прийняття рішень розтягується в часі і підприємство не може вчасно відреагувати на високий ступінь турбулентності середовища. Передача повноважень щодо прийняття оперативних рішень у процесі реалізації стратегії розвитку на нижчі сходишки управління дозволить розширити повноваження співробітників, створити

додаткову мотивацію для реалізації нововведень, спростити організаційну структуру, зекономити час на передавання інформації.

Працівники підприємства, які не займають керівних посад і не приймають остаточного рішення, повинні наділятися правом обговорювати і вирішувати питання в межах свого рівня управління та функціональних обов'язків. Це дасть змогу підприємствам оптимально використовувати інтелектуальний потенціал своїх співробітників, підвищуючи їх самооцінку.

Ефективність організаційної структури може бути підвищена за рахунок того, що найбільш тісно пов'язані (найчастіше ті, що виконують суміжні функції) працівники будуть підзвітні одному й тому ж менеджеру, який отримує можливість координувати їх діяльність, поєднуючи принципи спеціалізації та кооперації. Реалізувати такий підхід до управління взаємозалежними організаційними одиницями підприємство може, використовуючи міжфункціональні й координаційні зв'язки, систему взаємної звітності, неформальні комунікації, кооперацію між різними відділами і службами підприємства [184 с392, 185 с292].

Систематизуємо задіяність функціональних підрозділів досліджуваних металургійних підприємств, які беруть участь у процесі реалізації стратегії розвитку.

Для позначення оцінки ступеня задіяності служб у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємство використано такі умовні позначення:

- (–) не задіяні в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- (±) задіяні частково;
- (+) активно задіяні в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Результати проведеного дослідження у ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг», ПАТ «Металургійний комбінат «азовсталь», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» щодо розподілу функцій між існуючими службами наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Розподіл функціональних обов’язків щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку за службами (відділами)
металургійних підприємств (складено автором на підставі даних підприємств)**

Функціональні служби (відділи)	Вибір методів та засобів реалізації інноваційної стратегії розвитку	Оцінка матеріально-технічного забезпечення реалізації стратегії розвитку	Оцінка фінансового забезпечення реалізації стратегії розвитку	Моніторинг інноваційної компетентності працівників підприємства	Загальна оцінка спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку	Визначення ризиків реалізації інноваційної стратегії розвитку	Юридична підтримка реалізації інноваційної стратегії розвитку	Розроблення нормативно-розпорядчої документації	Розроблення методичної документації	Організація підвищення кваліфікації	Облік результатів реалізації інноваційної стратегії розвитку	Забезпечення координації дій в процесі реалізації стратегії розвитку	Виявлення відхилень в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку	Визначення та оцінка впливу факторів, що зумовили відхилення в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку	Оцінка результативності реалізації інноваційної стратегії розвитку	Розроблення коригувань інноваційної стратегії розвитку
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Аглодоменний цех	+-	+-	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	+-
Сталеплавильний цех	+-	+-	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	+-
Прокатний цех	+-	+-	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	+-
Феросплавний цех	+-	+-	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	+-
Флюсоплавильний цех	+-	+-	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	+-
Інструментальний цех	-	+	-	+-	-	-	-	+-	+	-	-	-	-	-	-	+-

Продовж. табл.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ремонтно-механічний цех	-	+	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відділ головного механіка	-	+	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відділ головного енергетика	-	+	-	+-	-	+-	-	+-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відділ гол. менеджера з якості	-	+-	-	+-	-	+-	-	+	+	+	+-	+-	+	+	-	+
Відділ економічного аналізу і прогнозування	+	+-	+	+-	+	+	-	+-	+	-	+	+-	+	+	+	+
Фінансовий відділ	+-	-	+	+-	+-	+-	+-	+-	+-	-	+	+-	+-	+-	+-	+-
Бухгалтерія	-	-	+	-	+-	-	-	+-	-	-	+	-	-	-	-	-
Служба внутрішнього аудиту	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+	+
Відділ зовнішньоекономічних зв'язків і маркетингу	+-	-	+-	+-	+-	+-	-	+-	-	-	+	-	-	-	+-	+-
Відділ з відвантаження готової продукції	-	-	-	-	-	+-	-	+-	-	-	+	-	-	-	-	+-
Відділ з вивчення кон'юнктури товарних ринків	+-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+-	-	-	-	-	+-
Відділ кадрів	-	-	-	+	+	-	+-	-	+-	+	-	-	-	-	-	-
Юридичний відділ	-	-	-	+	+	+-	+	+	+	+-	-	+-	-	-	+-	+-

Наведена інформація свідчить, що частина функцій з реалізації інноваційної стратегії розвитку існуючими відділами виконується частково, частина зовсім не задіяна. Ураховуючи встановлені факти, визначимо, який варіант організації реалізації інноваційної стратегії розвитку є більш доцільним для досліджуваних підприємств. Результати ознайомлення з науковими напрацюваннями щодо організаційних структур промислових підприємств дозволяють зробити висновок, що найбільш прийнятною для реалізації інноваційної стратегії розвитку є матрична структура [106 с29, 124, с17, 186 с244]. Як відомо, у згаданій структурі учасники проектної групи підпорядковуються керівнику проекту і одночасно безпосереднім керівникам своїх відділів (рис.3.2). При цьому керівника проекту наділяють «проектними повноваженнями», які можуть змінюватися від повної лінійної влади над усіма деталями проекту до майже штабних повноважень. Вибір остаточного варіанта визначається вищим керівництвом підприємства. Оскільки керівник проекту в матричній структурі відповідає в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, які належать до цього проекту, частина обов'язків керівників функціональних служб делегується керівнику проекту.

Серед основних недоліків матричної структури, на які потрібно звернути увагу при використанні зазначеної організаційної структури для реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, це непорозуміння між керівниками функціональних і проектних підрозділів за сферу повноважень, труднощі, пов'язані зі встановленням чіткої відповідальності за функціональні обов'язки за завданням проекту і завданням відділу [106 с30]. Для уникнення цих недоліків необхідно чітко визначити функціональні обов'язки, права та відповідальність як у посадових інструкціях, положеннях про відділи, так і в нормативно-розпорядчій документації самого процесу реалізації стратегії розвитку.

Діяльність працівників, що задіяні в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, має свої особливості, які впливають із творчого характеру їх праці.

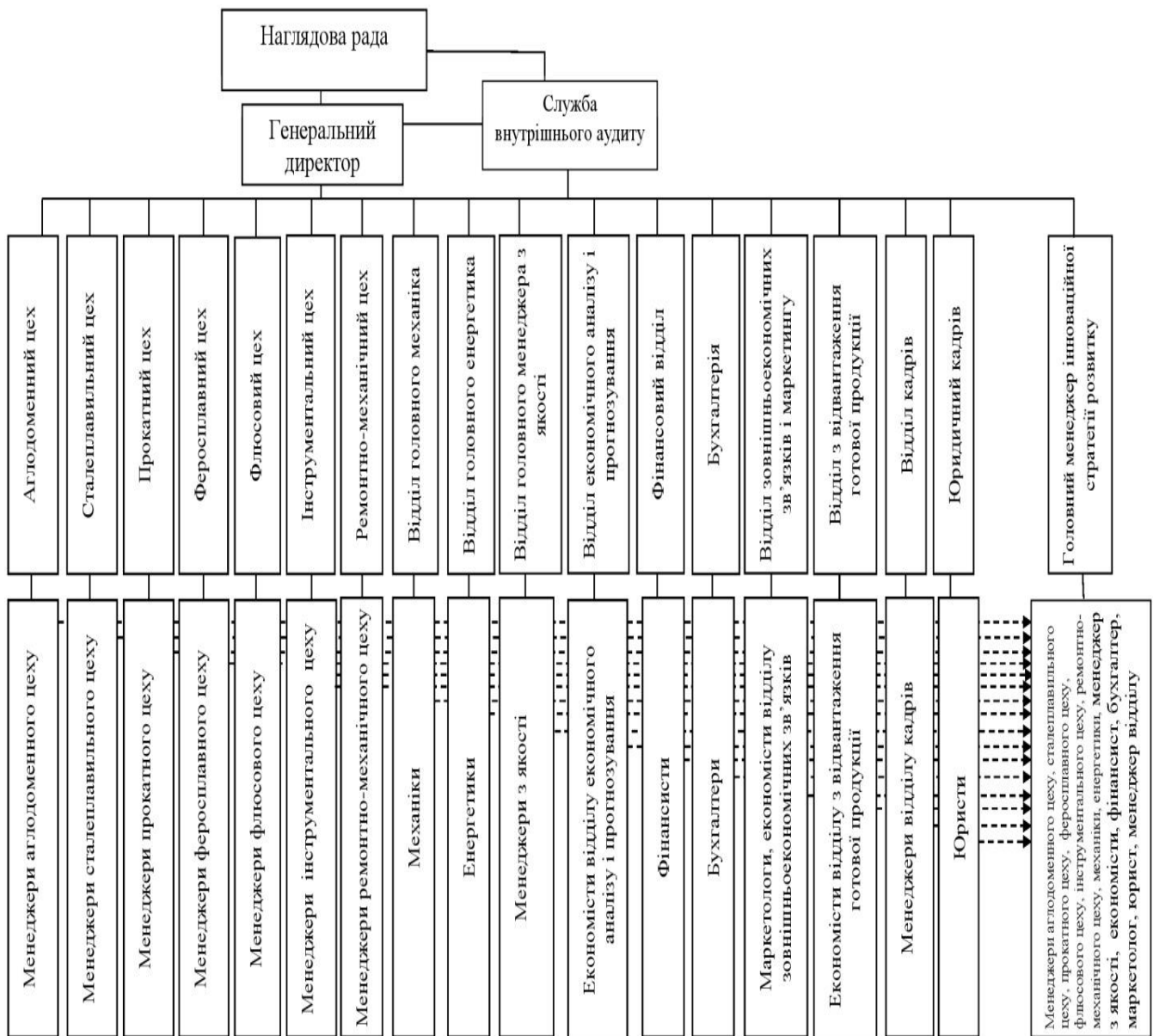


Рис. 3.2. Організаційна структура та схема взаємозв'язки відділів металургійних підприємства у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку (розроблено автором)

Процес вирішення завдань реалізації інноваційної стратегії розвитку, як правило, супроводжується обробленням великих обсягів зовнішньої і внутрішньої інформації. Працівники, що входять до проектної групи, повинні вміти тримати в полі зору одночасно багато питань, мати високий професіоналізм і компетентність.

Створення проектних груп для реалізації інноваційної стратегії розвитку забезпечує високу маневреність металургійного підприємства в умовах

турбулентності зовнішнього середовища. Тимчасовий і динамічний характер проектних груп робить їх також важливим інструментом подолання психологічного бар'єра на шляху впровадження нововведень. Можливість гнучкого переміщення персоналу від проекту до проекту підвищує ефективність використання робочого часу фахівців.

Крім того, для реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійним підприємствам необхідно мати відповідну атмосферу в колективі, яка б створювала передумови сприйняття працівниками нововведень не як загрози, а як сприятливої можливості для розвитку не тільки підприємства, а й персоналу. Як показують дослідження, опір змінам криється в страху перед невідомим. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що нововведення – це одна з гарантій його зайнятості, благополуччя, кращий спосіб зберегти власне робоче місце й підвищити конкурентоспроможність та стабільність підприємства.

Другий етап організації інноваційної стратегії розвитку – визначення першочергових, другорядних та забезпечуючих робіт процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Види робіт, які виконуються у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, можна поділити на найбільш важливі (першочергові) - визначення засобів і методів реалізації стратегії для конкретного підприємства, оцінювання інноваційної спроможності підприємства, визначення результативності реалізації стратегії, другорядні (наприклад, розроблення внутрішніх регламентів, складання заявок на окремі матеріально-технічні, фінансові ресурси та ін.) та допоміжні або забезпечувальні. До останніх можна віднести: інформаційне забезпечення процесу, яке включає визначення необхідного обсягу даних для прийняття рішень у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, проектування інформаційних зв'язків. Результативність реалізації стратегії не в останню чергу залежить від правильності розподілу видів робіт на першочергові, другорядні та забезпечувальні. Побудування організаційної структури з урахуванням визначення виду робіт дозволяє досягти взаємоузгодженості стратегії і структури. При цьому необхідно враховувати,

що першочергові роботи не можливо успішно виконати без другорядних та забезпечувальних, тому під час побудування структури їх потрібно обов'язково враховувати. Також між різними видами робіт мають бути встановлені (визначені) зв'язки. Ці зв'язки можуть визначатися послідовністю робіт у ланцюжку цінностей, типом і особливостями обслуговування працівників, які задіяні в процесі реалізації, рівнем автоматизації й комп'ютеризації виконання робіт, роллю в процесі реалізації і т. ін.

Визначення видів робіт тісно взаємопов'язане з третім етапом організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку – типологізацією внутрішніх документів, що регламентують зазначений процес і визначенням інформаційних зв'язків.

Результативна організація процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку неможлива без наявності системи регламентуючих документів, у яких встановлено порядок, норми, правила виконання і взаємодії та які потребують постійного підтримання в актуальному стані. Типологізацію документів, що регламентують питання реалізації інноваційної стратегії розвитку наведено в табл. 3.2. Кожна виокремлена група документів відіграє вагомий роль в організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

Розроблення та впровадження нормативно-розпорядчих та організаційних документів дає змогу нівелювати проблему з виникнення конфлікту між генеральним менеджером реалізації інноваційної стратегії розвитку і керівниками функціональних підрозділів щодо розмежування службових обов'язків і підпорядкованості задіяних працівників.

Отже визначення функціональних завдань кожного із працівника – одна з передумов організації будь-якого процесу. Чим чіткіше сформульовані цілі і завдання для окремого працівника, тим більш ефективно функціонує вся система. Повною мірою це твердження стосується і до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Таблиця 3.2

**Типологізація документів, що регламентують процес реалізації
інноваційної стратегії розвитку підприємства (розроблено автором)**

Типи документів				
Нормативно-розпорядчі документи	Організаційні документи	Планові документи	Нормативно-методичні документи	Інформаційно-довідкові документи
Наказ про створення проектної групи реалізації інноваційної стратегії розвитку. Розпорядження про розподіл функцій між генеральним менеджером реалізації інноваційної стратегії розвитку і керівниками функціональних відділів підприємства. Розпорядження про розподіл функціональних обов'язків щодо окремих дій в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства між функціональними відділами підприємства.	Положення про проектну групу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Положення про функціональні відділи підприємства. Положення про внутрішній контроль. Положення про систему менеджменту якості. Штатний розпис. Посадові інструкції працівників.	План стратегічного розвитку підприємства. Фінансовий план підприємства.	Методичні рекомендації щодо оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку. Стандарти внутрішнього аудиту. Методичні рекомендації щодо організації та проведення підвищення кваліфікації персоналу підприємства.	Висновок внутрішнього аудиту. Протоколи якості процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Службові записки (докладні записки) виявлення відхилень процесі реалізації стратегії розвитку. Відомості відхилень. Анкети опитування працівників. Інформаційні запити.

Вихідними даними розмежування службових обов'язків працівників є перелік функціональних обов'язків, визначених відповідно до видів робіт виконуваних (першочергові, другорядні та забезпечувальні) і штатний розпис. При цьому необхідно враховувати, що менеджери середнього і нижчого рівнів,

які займаються реалізацією інноваційної стратегії розвитку, мають три типи зв'язків і відносин, а саме: з менеджерами вищого рівня, з підлеглими та рівними за рангом. Ці зв'язки впливають на особисту участь у спільному виконанні робіт, розробленні певних рекомендацій, забезпеченні погодженості власної роботи з роботами, які виконуються іншими працівниками.

Внутрішнім регламентом, який визначає і закріплює функціональні обов'язки кожного працівника, є посадові інструкції. Вони дають змогу встановлювати перелік належних до виконання операцій; обов'язки кожної особи, її права і персональну відповідальність; контролювати виконання роботи кожного виконавця, здійснювати оцінювати результати. Розроблення і впровадження посадових інструкцій сприяють раціональному розподілу обов'язків між категоріями працівників, забезпечує єдність при розподілі їх посадових обов'язків і кваліфікаційних вимог, які до них ставляться. А враховуючи виниклу протидію персоналу щодо впровадження інновацій, то посадові інструкції, у яких деталізовано функціональні обов'язки, права та відповідальність працівника в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, дозволяють полегшити цей процес.

Такі організаційні документи, як положення про функціональні відділи, штатний розпис та посадові інструкції працівників розроблено на всіх досліджуваних підприємствах. Для удосконалення процесу організації реалізації інноваційної стратегії розвитку нами запропоновано розробляти і використовувати у своїй діяльності розпорядження про розподіл функцій між генеральним менеджером реалізації інноваційної стратегії розвитку і керівниками функціональних відділів підприємства та розпорядження про розподіл функціональних обов'язків щодо окремих дій в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства між функціональними відділами підприємства.

Не менш важливими для організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств є планові та нормативно-методичні документи. Здійснення контролю потребує планових документів,

дані яких є орієнтиром досягнення мети і дають змогу визначати відхилення від запланованих показників.

Нормативно-методичні документи забезпечать працівників, які задіяні у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, необхідною інструктивною інформацією про виконання як першочергових, так і другорядних робіт.

Розглядаючи систему внутрішніх документів, що регламентують процес реалізації інноваційної стратегії розвитку, не можливо не торкнутися питань забезпечення досліджуваного процесу обсягом необхідної інформації та своєчасності її надходження і обміну.

Як показано на концептуальній схемі на рис. 1.2, процес реалізації інноваційної стратегії розвитку – це наступна стадія розроблення стратегії, тому обов’язково потрібен обмін інформацією між зазначеними процесами (рис. 3.3).

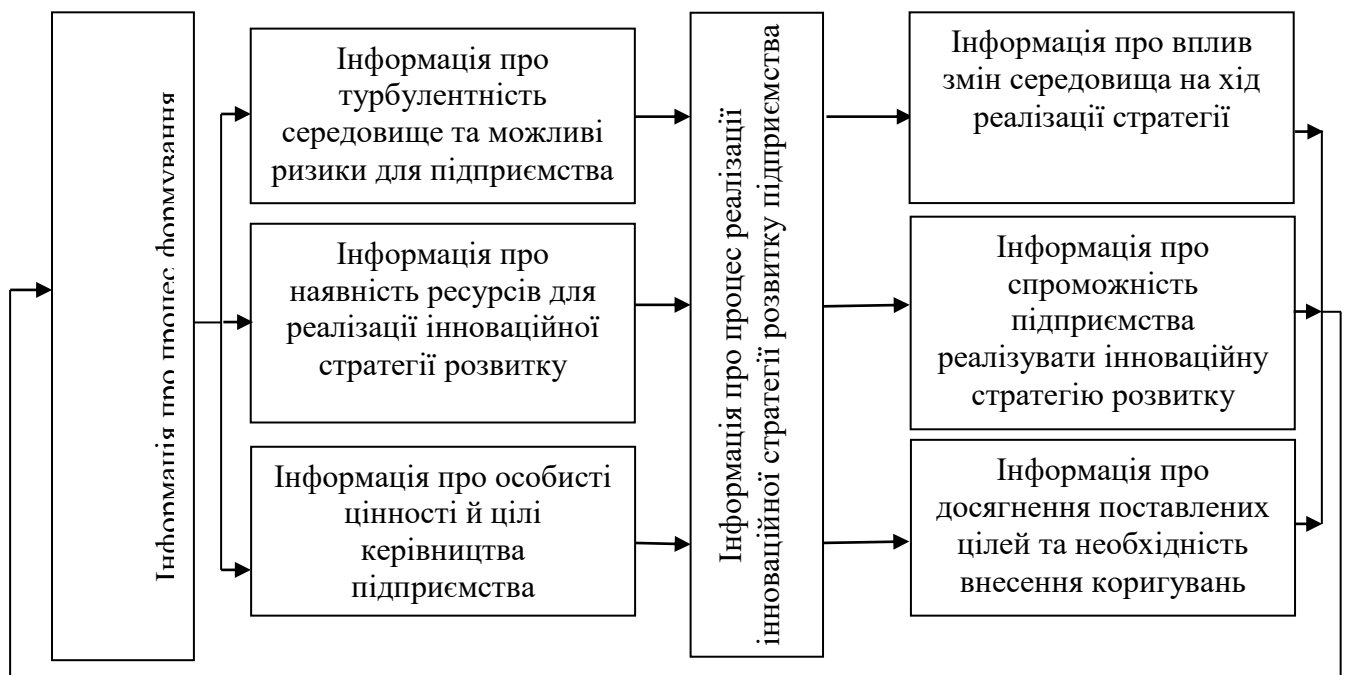


Рис. 3.3. Схема інформаційного взаємозв'язку процесів розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства (розроблено автором на підставі [13, 108, 109, 187, 110, 111])

Цей обмін стосується, по-перше, інформації про турбулентність середовища, впливу змін у ньому на процес реалізації інноваційної стратегії

розвитку, по-друге, інформації про наявність ресурсів для реалізації інноваційної стратегії розвитку та спроможності підприємства реалізувати стратегію і, по-третє, інформації про цілі керівництва підприємства, можливості їх досягнення та їх коригування.

Організація інформаційних зв'язків потребує чіткого визначення відповідальних осіб за подання необхідних даних для оцінювання:

- спроможності реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- факторів, що зумовили відхилення від поставлених цілей та завдань;
- ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Необхідно встановити терміни надання даних, час на їх оброблення і подання результативної інформації керівнику проекту.

На досліджуваних металургійних підприємствах відповідальними особами за подання даних для оцінювання спроможності підприємства реалізовувати інноваційну стратегію розвитку є представники таких служб: внутрішнього аудиту, відділу економічного аналізу і прогнозування, відділу якості, фінансового та юридичного відділу, відділу кадрів, відділу зовнішньоекономічних зв'язків і маркетингу, аглодоменного, сталеплавильного, прокатного цехів.

Особливе місце в інформаційному забезпеченні процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств займають відділ економічного аналізу і прогнозування, фінансова служба, служба внутрішнього аудиту. Без даних економічного планування та прогнозування та даних бухгалтерського обліку взагалі не можливо оцінити спроможність підприємства реалізовувати не тільки інноваційну стратегію розвитку, а взагалі будь-яку. Відповідно контрольна інформація, отримана службою внутрішнього аудиту в процесі внутрішніх перевірок, є основним підґрунтям для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку і розроблення корегувальних дій.

Визначаючи терміни надання даних, необхідно враховувати такі особливості. Більшість показників, які використовуються для оцінювання

спроможності металургійних підприємств реалізувати інноваційну стратегію розвитку: сума власного капіталу, сума довгострокових зобов'язань та забезпечень, сума власного обігового капіталу, залишкова вартість основних засобів, обсяг виробництва за вартісним вимірником, собівартість реалізованої продукції, залишки готової продукції та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, витрати на оплату праці, чистий дохід від реалізації, чистий прибуток (збиток) є даними фінансової звітності підприємства. Таким чином, термін подання даних необхідно встановлювати після складання фінансової звітності бухгалтерією підприємства.

Узагальнювальний показник спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку слід розраховувати у термін, який дозволяє власникам та керівникам різних ланок оцінити основні проблемні питання реалізації інноваційної стратегії розвитку, розробити та внести необхідні коригування.

Таким чином, нами запропоновано для організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку використовувати принцип матричних організаційних структур, виконувати типологізацію внутрішніх документів, розробляти інформаційні зв'язки, що дають змогу більш раціонально розподілити обов'язки між функціональними відділами, працівниками відділів підприємств, поліпшити обслуговування запитів користувачів інформації і в підсумку підвищити обґрунтованість управлінських рішень у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку.

3.2 Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств

Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств є безперервним, і це зумовлено, принаймні, двома групами причинами. Перша група причин пов'язана із змінами у зовнішньому середовищі підприємства. Так, наприклад, зміни в системі оподаткування можуть досить суттєво

вплинути на економічну ефективність, або навіть на доцільність реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства. Друга група зумовлена тим, що у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку може змінитися спроможність самого підприємства. Так, наприклад, несвоєчасність розрахунків покупців за реалізовану металопродукцію може призвести до порушення фінансового забезпечення діяльності взагалі, і у тому числі і процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Тобто на підприємстві необхідна система, яка б дозволяла встановлювати кінцеві та проміжні результати реалізації інноваційної стратегії розвитку, виявляти відхилення, їх причини, оцінювати вплив відхилень на можливість досягнення кінцевої мети. Інакше кажучи, процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств має обов'язково містити відповідну систему контролю.

Контроль займає особливе місце в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, оскільки він забезпечує зворотний зв'язок, є невід'ємною частиною прийняття і впровадження управлінських рішень щодо реалізації стратегії та дозволяє координувати діяльність функціональних підрозділів, задіяних у зазначеному процесі. Контроль є обов'язковою умовою нового циклу управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства. Отримання інформації про фактичний стан процесу реалізації стратегії, зіставлення її із запланованими показниками, виявлення відхилень, установлення наслідків яких подій або дій у яких виявлено відхилення, дозволяє стверджувати, що контроль є «способом зворотного зв'язку», за результатами якого корегується процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства.

Досліджувані підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг», ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» мають складну організаційну

структуру, провадять різноманітні види діяльності, що потребує відповідної системи внутрішнього контролю, яка забезпечує управління своєчасною та достовірною інформацією.

Розгалуженість організаційної структури як в цілому, так і системи внутрішнього контролю досліджуваних металургійних підприємств призводить до виникнення окремих проблем у процесі контролю. Це – дублювання контрольних дій, надмірна витратність контролю, втрата такого параметра контрольної інформації, як своєчасність, і в підсумку зниження результативності контролю.

Для розв'язання зазначених проблем нами запропоновано базувати контроль процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств на положеннях ризико-орієнтованого підходу [114 с147, 118 с17, 121 с17–18, 188 с298], який останні роки домінує в контрольній практиці вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання.

Застосування такого підходу дає змогу сконцентрувати увагу суб'єктів контролю лише на тих подіях, настання яких може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку і таким чином запобігатиме дублюванню контрольних дій, знизить витратність контрольних процедур і підвищить результативність контролю загалом.

Розглянемо більш детально, що являє собою ризик у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства та які фактори призводять до його виникнення. На процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства можуть впливати події, які відбуваються всередині або за межами підприємства. Ці події можуть справляти як негативний, так і позитивний вплив. Відповідно події з негативним впливом являють собою ризики для реалізації стратегії, події з позитивним впливом – додаткові можливості. Тобто під ризиком у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства розуміємо можливість настання будь-якої події, яка може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку. У свою чергу, фактори ризику – це окремі

елементи внутрішнього або зовнішнього середовищ підприємства, які потребують більш пильної уваги щодо сутності їх впливу на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку [189 с9].

Залежно від взаємозв'язку ризику з контрольними діями виокремлюють невід'ємний та остаточний ризик. Невід'ємний ризик – це рівень ризику до того, як були вчинені дії (зокрема і контрольні) з його зниження. Остаточний ризик - ризик, який залишається після вжиття керівництвом дій щодо зменшення впливу та ймовірності настання негативних подій, у тому числі після здійснення контрольних процедур [189 с9].

Виявлені ризики можна оцінити та класифікувати за допомогою балів. На підставі визначених у попередніх розділах напрямів, що обумовлюють спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку та специфіки металургійних підприємств, пропонуємо виокремлювати такі ризики реалізації інноваційної стратегії розвитку: фінансовий, операційний, кадровий.

Таблиця 3.3

Ризики та характеристика їх впливу на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства (розроблено автором на підставі положень концепції COSO [190, 191])

Бали	Характеристика впливу		
	фінансового	операційного	кадрового
1	2	3	4
Низький (1)	Покупці металопродукції погашають заборгованість із порушенням термінів. У підприємства виникають проблеми з необхідним обсягом фінансових ресурсів, що призводить до затримки фінансування реалізації інноваційної стратегії розвитку	Змінюється попит на один вид металургійної продукції, що випускає підприємство на внутрішньому і зовнішньому ринках. План виробництва не потребує кардинальної зміни, підприємство швидко пристосовується	Незапланована втрата одного або декількох працівників, що може призвести до порушень у роботі одного або декількох підрозділів, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Середній (2)	Зміна умов оподаткування, курсу валют впливає на обсяги виручки від реалізації, прибутку від	Змінюється попит на декілька видів металургійної продукції, що випускає підприємство	Незапланована втрата одного або декількох працівників, що може призвести до значних

Продовж. табл.3.3

1	2	3	4
	операційної діяльності і на обсяг фінансових ресурсів необхідних для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	(але вони не є домінуючими в обсязі продажів) на внутрішньому і зовнішньому ринках. План виробництва потребує змін	порушень у роботі одного підрозділу, задіяного в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Високий (3)	Відбувається як зміна умов оподаткування, курсу валют, так і затримки погашення дебіторської заборгованості покупцями, потрібне додаткове залучення кредитних ресурсів для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Суттєво змінюється попит на металургійну продукцію, що випускає підприємство на внутрішньому і зовнішньому ринках. План виробництва потребує кардинальних змін	Незапланована втрата одного або декількох працівників на ключових посадах, що може призвести до значних порушень в роботі декількох підрозділів, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Дуже високий (4)	За наявності проблем щодо формування власних фінансових ресурсів, виникають складнощі у залученні кредитних ресурсів. Поновлення фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку потребує багато часу.	Суттєво змінюється попит на металургійну продукцію, що випускає підприємство на внутрішньому і зовнішньому ринку, змінюється екологічна політика в державі, суттєво змінюються умови оподаткування, що потребує кардинальної зміни діяльності підприємства.	Незапланована втрата одного або декількох працівників на ключових посадах, що може призвести до суттєвого збою або навіть призупинення реалізації інноваційної стратегії розвитку

На підставі положень концепції COSO [189 с25, 190, 191] для оцінювання ймовірності настання подій використовуються критерії (незначна/майже неможлива, мала ймовірність, середня ймовірність, висока ймовірність, очікувана подія) та бали від одного до п'яти, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Критерії та бали оцінювання ймовірності настання події, яка може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства [189 с25, 190, 191]

Імовірність події	настання	Критерії	Бали
Незначна/неможлива	Майже	Імовірність настання події дуже низька	1
Мала ймовірність		Імовірність настання події віддалена	2
Середня ймовірність		Подія може настати в майбутньому	3
Висока ймовірність		Подія дуже ймовірна в майбутньому	4
Очікувана подія		Подія вже настала або настане невдовзі	5

Поєднавши бали впливу ризиків з балами ймовірності настання події будується наступна матриця [189 с25, 190, 191] (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця ймовірності настання подій та вплив ризику на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства [189 с25, 190, 191]

Ймовірність			Імовірність настання події				
			Незначна/майже неможлива	Мала ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність	Очікувана подія
Вплив ризику							
Вплив ризику	Низький	1	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька
	Середній	2	Низька	Низька	Середня	Середня	Середня
	Високий	3	Низька	Середня	Середня	Висока	Дуже висока
	Дуже високий	4	Середня	Висока	Висока	Дуже висока	Дуже висока

Безумовно, що найбільшої уваги в процесі контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства потребують події, які є очікуваними і мають найбільший вплив, тобто осередки матриці з показниками «дуже висока/ дуже високий».

Саме за цими подіями необхідно визначати об'єкти контролю, на яких буде зосереджено увагу суб'єктів контролю. І навпаки, якщо ймовірність настання події є малоймовірною або подія настає рідко і вплив події характеризується низьким рівнем впливу, у процесі контролю це не визначається як об'єкт перевірки. За ймовірності настання події, що визначена

як середня, потрібно додатково оцінювати ситуацію і визначати це об'єктом контролю чи ні, виходячи з конкретних обставин.

Незважаючи на численні наукові праці, присвячені питанням внутрішнього контролю [114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 191, 192, 193], учені не мали єдиної точки зору щодо кількості та змістовності його етапів.

На підставі розглянутих положень ризико-орієнтованого підходу нами запропоновано структуру та змістовність етапів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств (рис. 3.4).

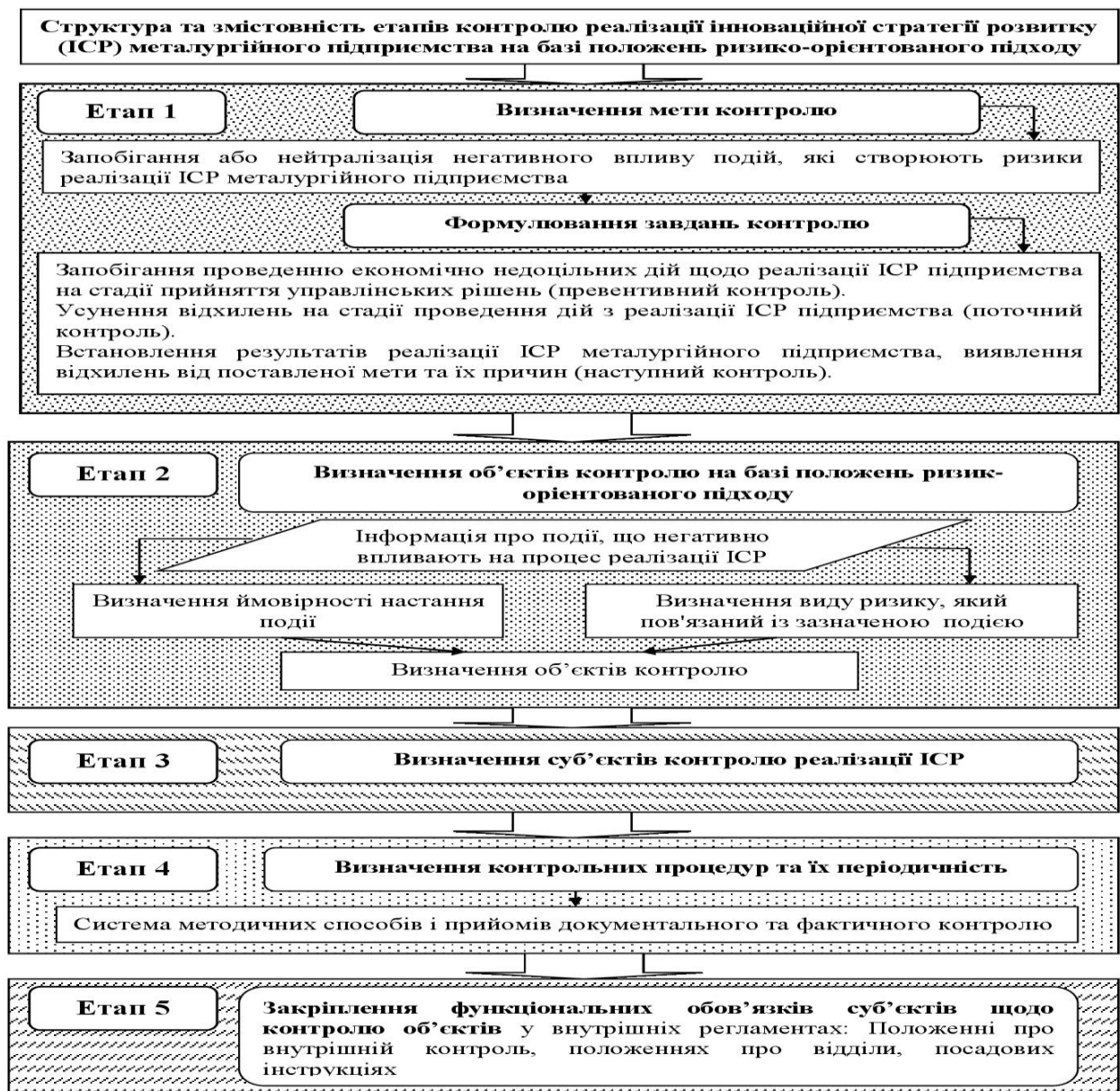


Рис. 3.4. Структура та змістовність етапів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств на базі положень ризико-орієнтованого підходу (розроблено автором)

Використовуючи виокремлені вище ризики та результати оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку виконану нами у другому розділі, конкретизуємо об'єкти контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства.

Вивчення ризику операційної діяльності металургійних підприємств показало, що він зумовлений специфікою виробництва. Ураховуючи взаємопов'язані переділи (доменний, сталеплавильний та прокатний), велику кількість допоміжних процесів (агломерацію руди, виробництво коксу, підготовку флюсів та ін.), побічні процеси (шлакопереробка, одержання колошникового газу та ін.), виробництво готової продукції на кожному із переділів (чавун, сталь, прокат) і виробництво побічної (шлак) та попутної (колошниковий газ) продукції, зміни попиту на продукцію металургійного виробництва на внутрішніх та зовнішніх ринках можуть істотно вплинути на реалізацію інноваційної стратегії розвитку, навіть на необхідність розроблення нової у дуже стислі терміни.

Із ризиком операційної діяльності тісно взаємопов'язані й інші ризики – фінансовий і кадровий, оскільки впровадження інновацій у процесі управління операційною діяльністю металургійного підприємства потребує належного фінансового, матеріально-технічного і кадрового забезпечення.

Висновки про недостатню забезпеченість досліджуваних металургійних підприємств власними фінансовими ресурсами потребують ретельного контролю їх основного джерела – доходів та прибутку від реалізації металопродукції та шлакопродукції. А для цього потрібно здійснювати постійний моніторинг попиту вироблюваної продукції за конкретними сортаментами, марочним складом, її якості, цін і т. ін.

Специфіка металургійного виробництва потребує, як коштів, так і спеціалістів також і для перевірки металопродукції за хімічним складом, геометричними розмірами, гранулометричними характеристиками, механічними і фізичними властивостями та ін.

Важливою умовою реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства є наявність кваліфікованих трудових кадрів і системи їх мотивації.

Крім того, ефективна взаємодія між суб'єктами контролю можлива тільки за умови наявності своєчасної, адекватної та достатньої інформації.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що об'єктами контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств є такі:

- відповідність плану виробництва продукції ситуації на ринках і попиту металопродукції конкретного сортаменту, марочного складу;
- вплив зміни умов оподаткування на ціни на сировину, ціни на металургійну продукцію, обсяги виручки від реалізації, прибуток від операційної діяльності, рентабельність виробництва;
- вплив зміни курсу валют на ціни на сировину, ціни на металургійну продукцію, обсяги виручки від реалізації, прибуток від операційної діяльності, рентабельність виробництва;
- вплив зміни екологічної політики на обсяги вироблюваної металургійної продукції, зобов'язання щодо екологічного податку;
- достатність обсягу фінансових ресурсів для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- доцільність залучення кредитних ресурсів для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- розподіл або перерозподіл функціональних обов'язків працівників, залучених до процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- доцільність зміни умов стимулювання працівників, вплив зміни умов на продуктивність праці, на ефективність реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Систему суб'єктів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства наведено на рис. 3.5.

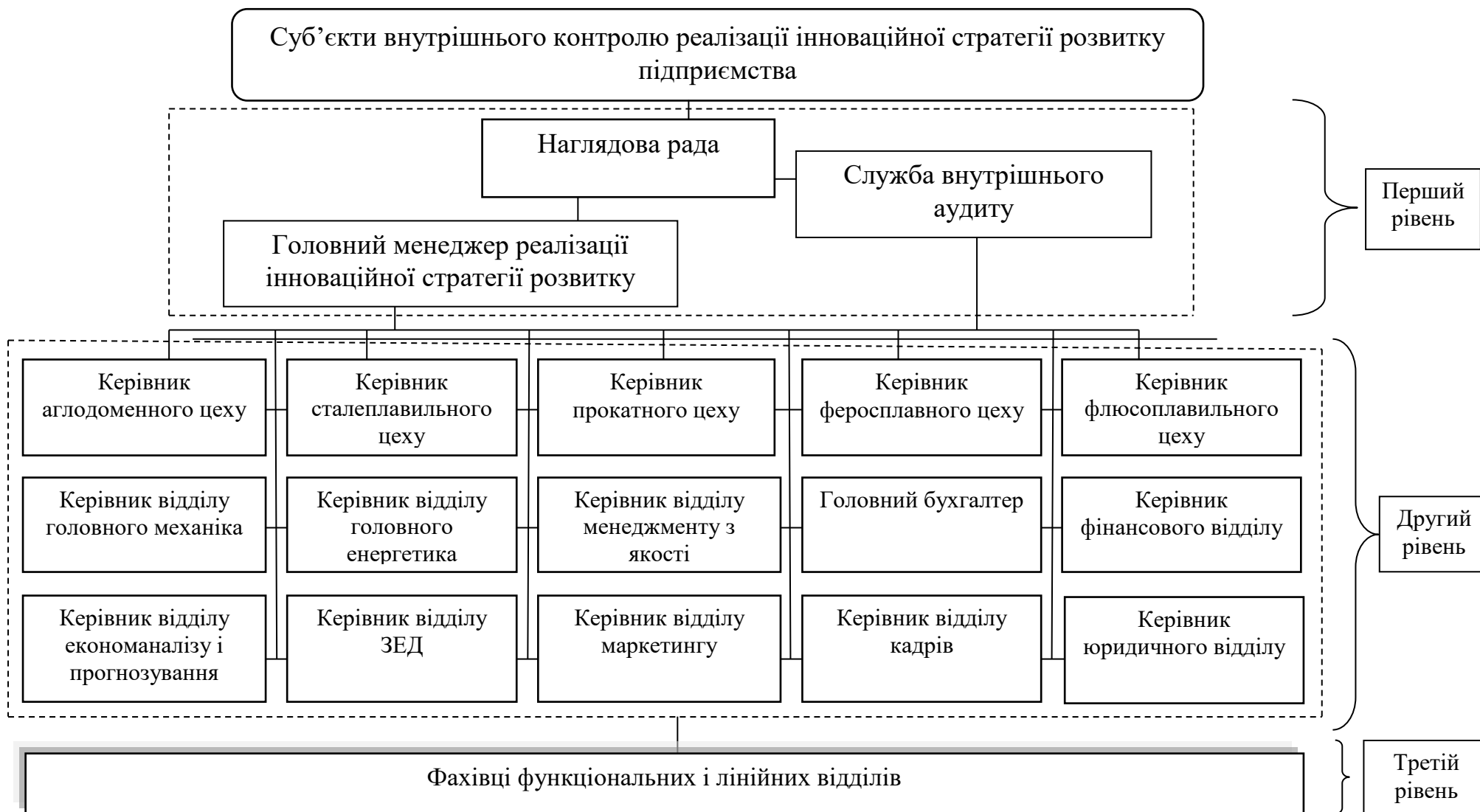


Рис. 3.5. Система суб'єктів внутрішнього контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства (розроблено автором)

Суб'єкти контролю відіграють одну з істотних ролей в даному процесі, бо саме вони визначають процедури та періодичність контролю, безпосередньо здійснюють його, отримують та обробляють результати.

Система суб'єктів внутрішнього контролю підприємства, у тому числі й контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку, її чисельність підприємства зумовлюється складністю та розгалуженістю організаційної структури підприємства, специфікою та масштабністю діяльності, ступенем централізації контрольних процедур. Ознайомлення з організаційними структурами металургійних підприємств ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг», ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» дозволяє стверджувати - суб'єктами контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку, є: перший рівень – наглядова рада, головний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, служба внутрішнього аудиту, другий рівень – керівники лінійних і функціональних підрозділів (керівник аглодоменного, сталеплавильного, прокатного, феросплавного, флюсоплавильного цехів, головний механік, головний енергетик, головний бухгалтер, керівники відділів економічного аналізу і прогнозування, зовнішньоекономічних зв'язків і маркетингу, фінансового, юридичного відділів, відділу кадрів, менеджменту з якості та ін.); третій рівень – фахівці лінійних і функціональних підрозділів, які задіяні в управлінні процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку (рис.3.5).

Визначення контрольних процедур та періодичності їх здійснення залежатиме від специфіки об'єктів контролю. Розрізняють способи і прийоми фактичного та документального контролю. У процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств можуть бути застосовані як способи і прийоми документального, так і в окремих випадках фактичного контролю.

Якщо об'єкти контролю пов'язані з операційною діяльністю, матеріально-технічним забезпеченням металургійних підприємств, то використовуватимуться способи фактичного контролю: хімічний аналіз, контрольні вимірювання, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, інвентаризація, хронометраж.

Для оцінювання впливу зовнішніх факторів (змін умов оподаткування, кредитування, курсу валют, екологічної політики, попиту на внутрішніх і зовнішніх ринках), перевірки достатності фінансового забезпечення, дій працівників, достовірності інформації застосовуються способи документального контролю: нормативно-правова експертиза, хронологічна перевірка, взаємна, зустрічна перевірки, логічний аналіз, арифметична перевірка.

У структурі контрольного процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств (рис. 3.5) одним з етапів є розроблення внутрішніх регламентів контролю. Будь який процес, що відбувається на досліджуваних підприємствах, в тому числі й процес контролю потребують відповідних регламентів. З огляду на розгалуженість функціональних зв'язків на металургійних підприємствах, зумовлену специфікою діяльності, розроблення регламентів з внутрішнього контролю з чітким визначенням підпорядкування суб'єктів, обсягу їх обов'язків та відповідальності дозволяє уникнути негативного сприйняття контролю.

Основними регламентами внутрішнього контролю є внутрішньофірмові стандарти аудиту, Положення про внутрішній контроль, положення про функціональні відділи.

Найістотнішим регламентом, що визначає якість діяльності внутрішніх контролерів, є стандарти професійної практики внутрішніх аудиторів [194].

Стандарти внутрішнього аудиту підприємств визначають загальний підхід до проведення аудиту, масштаб аудиторської перевірки, методи і прийоми внутрішнього аудиту, аналітичні процедури встановлення надійності окремих елементів системи управління, перелік і форми робочої документації

аудиторів, форми підсумкових документів внутрішнього аудиту, а також порядок документообігу у відділі внутрішнього аудиту і вимоги до якості та надійності перевірок.

Для удосконалення регламентного забезпечення внутрішнього контролю досліджуваних підприємств в частині реалізації інноваційної стратегії розвитку пропонується розроблений нами стандарт «Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства» (дод. П), який включає декілька розділів, зокрема загальні положення, де визначені засади стандарту, його мету та завдання, обґрунтування необхідності використання та сфери застосування стандарту, взаємозв'язок з іншими стандартами та порядок уведення у дію; розділ про загальні поняття (терміни, що використовуються в стандарті та їх характеристика) та розділ, у якому розкрито методику контролю.

Не менш важливим внутрішнім регламентом підприємства, що використовується в процесі контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства, є положення про функціональні відділи, в обов'язки яких входять зазначені питання. Це, передусім, служба внутрішнього аудиту і відділи, які в межах своїх повноважень та обов'язків задіяні в процесі контролю: фінансовий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, відділ з відвантаження готової продукції, відділ економічного аналізу і прогнозування і т. ін.

На відміну від інших підрозділів Положення про службу внутрішнього аудиту затверджується рішенням наглядової ради, оскільки саме цим органом конкретизуються пункти, за якими служба внутрішнього аудиту підпорядковується наглядовій раді, а за якими – виконавчій дирекції підприємства.

В узагальненому вигляді описову модель методики контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства подано у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Описова модель методики контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства на базі положень ризико-орієнтованого підходу (розроблено автором)

Події, що можуть негативно вплинути на реалізацію ІСР металургійного підприємства	Види ризику, що виникають в результаті настання події	Об'єкт контролю	Суб'єкти контролю	Контрольні процедури, їх періодичність	Інформаційне забезпечення
1	2	3	4	5	6
Зміна попиту на внутрішніх та зовнішніх ринках на металургійну продукцію	Операційний	Відповідність плану виробництва продукції ситуації на ринках і попиту металопродукції конкретного сортаменту, марочного складу	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівник та менеджери служби зовнішньоекономічних зв'язків та маркетингу, менеджери сталеплавильного, прокатного, феросплавного, флюсоплавильного цехів	Спостереження, моніторинг, щомісячно	Інформація «World Steel», Державної служби статистики України, дані статистичної звітності металургійних підприємств, плани-графіки виробництва
Зміна умов оподаткування діяльності металургійних підприємств	Операційний Фінансовий	Вплив зміни умов оподаткування на ціни на сировину, ціни на металургійну продукцію, обсяги виручки від реалізації, прибуток від операційної діяльності, рентабельність виробництва	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівник та менеджери відділу економічного аналізу та прогнозування, юрист	Нормативно-правова експертиза, щорічно	Нормативно-правова інформація, дані статистичної та фінансової звітності металургійних підприємств, прогнози, дані бухгалтерських реєстрів за рахунками 23, 26, 70, 79

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Зміна курсу валют	Операційний Фінансовий	Вплив зміни курсу валют на ціни на сировину, ціни на металургійну продукцію, обсяги виручки від реалізації, прибуток від операційної діяльності, рентабельність виробництва	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівник та менеджери відділу економічного аналізу та прогнозування, бухгалтер з операцій ЗЕД	Нормативно-правова експертиза, арифметична перевірка, щоденно	Нормативно-правова інформація, дані статистичної та фінансової звітності металургійних підприємств, дані бухгалтерських регістрів за рахунками 20, 70, 79
Зміна екологічної політики у державі, регіоні	Операційний	Вплив зміни екологічної політики на обсяги вироблюваної металургійної продукції, зобов'язання з екологічного податку	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівники та менеджери аглодомного, сталеплавильного, прокатного, феросплавного, флюсоплавильного цехів, бухгалтер, відповідальний за складання та здачу податкової звітності	Екологічна експертиза, нормативно-правова експертиза, щоквартально	Нормативно-правова інформація, дані статистичної та податкової звітності металургійних підприємств, дані бухгалтерських регістрів за рахунками 23, 64, 79
Погашення заборгованості покупцями металургійної продукції із затримками	Фінансовий	Достатність обсягу фінансових ресурсів для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, головний бухгалтер, юрист, бухгалтер з розрахунків з покупцями	Взаємна перевірка, інвентаризація розрахунків, нормативно-правова експертиза, щомісячно	Контракти (договори) з покупцями, регистри бухгалтерського обліку за рахунками 36, 31, 33, фінансова звітність металургійних підприємств

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Зміна умов кредитування	Фінансовий	Доцільність залучення кредитних ресурсів для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівник та менеджери відділу економічного аналізу та прогнозування, фінансової служби	Нормативно-правова експертиза, арифметична перевірка, щомісячно	Техніко-економічні обґрунтування кредитної лінії, стратегічний план розвитку металургійного підприємства, фінансова звітність
Незапланована втрата одного або декількох працівників, залучених до процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Кадровий	Розподіл або перерозподіл функціональних обов'язків працівників, залучених до процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівники відділів, де відбулася втрата працівників	Спостереження, моніторинг, щоквартально	Посадові інструкції, Положення про відділи, стратегічний план розвитку підприємства
Зміна умов стимулювання працівників, залучених до процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Кадровий	Доцільність зміни умов стимулювання працівників, вплив зміни умов на продуктивність праці, на ефективність реалізації інноваційної стратегії розвитку	Генеральний менеджер реалізації інноваційної стратегії розвитку, керівники всіх відділів, де відбулася втрата працівників	Спостереження, моніторинг, нормативно-правова експертиза, щоквартально	Посадові інструкції, Положення про відділи, стратегічний план розвитку підприємства, показники ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку

Таким чином, у підрозділі нами запропоновано структуру та змістовність етапів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств на базі положень ризико-орієнтованого підходу. Визначено систему суб'єктів, яка з урахуванням особливості досліджуваних підприємств подана трьома рівнями, деталізовано об'єкти контролю, до кожного об'єкта визначено перелік контрольних процедур та доцільна періодичність їх здійснення. Запровадження розробленої методики дозволить металургійним підприємствам підвищити результативність контролю за рахунок отримання адекватної та достатньої контрольної інформації для прийняття своєчасних управлінських рішень.

3.3 Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств

Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку безумовно є досить важливим для підприємства, оскільки не тільки дозволяє визначити наскільки результативно впроваджується розроблена стратегія, а й отримати інформацію, необхідну для подальших його дій. Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку дає змогу: визначити ступінь досягнення поставлених цілей інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства; порівняти результати діяльності як різних підприємств у металургійній галузі, так і одного підприємства за різні періоди часу; визначити заходи підвищення ефективності впровадження стратегії.

Досліджувані підприємства натеper час реалізують наступні інноваційні стратегії розвитку. ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» реалізує стратегію «Ощадливе підприємство» [195]. У системі управління впроваджено такі інструменти стратегії, як «5С» – створення раціонального робочого місця, візуальний менеджмент, ефективне інформування, ТРМ – загальне обслуговування обладнання, SMED – швидке перелагодження обладнання, КПЕ – ключові показники ефективності, СПП –

система подання пропозицій, КБВ – команди безперервного вдосконалення, СОП – стандартні операційні процедури. Реалізована інноваційна стратегія розвитку ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ» спрямована на ресурсо- і енергозбереження. На підприємстві впроваджуються автоматизовані системи комерційного і технічного обліку та контролю електроенергії, природного газу, технічної і питної води, для оцінювання енергетичного господарства комбінату застосовується енергоаудит [196]. ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» позиціонує себе як підприємство яким розроблена і реалізується інноваційна стратегія корпоративної відповідальності, яка ґрунтується на інвестиціях у власних працівників, виробництві безпечної екологічної сталі, участі у розвитку місцевої громади [197]. ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є новатором серед металургійних підприємств України щодо розроблення та впровадження інноваційної стратегії щодо візуалізації технологічних процесів і управління залізничним транспортом. Упровадження інформаційно-диспетчерської системи (ІДС) дозволяє оптимізувати транспортні витрати підприємства, а запроваджена візуалізація в режимі реального часу дозволяє контролювати основні виробничі процеси [198]. ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» стратегічними цілями зазначає удосконалення охорони праці і охорони навколишнього середовища, промислова безпека [199].

Економічне оцінювання результатів реалізації інноваційної стратегії розвитку передбачає облік очікуваних результатів і пов'язаних з ним витрат [200 с639, 201 с104–105]. На стадії реалізації інноваційної стратегії розвитку, особливо на самому початку, не завжди діяльність підприємства характеризується високим рівнем прибутку, більш того, найчастіше супроводжується значними витратами. Тому здатність підприємства збільшити активи (модернізація, оновлення основних засобів, нематеріальних активів), виручку від реалізації (розширення асортименту випускової металургійної продукції, поліпшення її якості, розширення ринків збуту), прибуток (виробництво і реалізація продукції з більшою доданою вартістю)

запропоновані нами як критерії оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Як уже відзначалось у першому розділі роботи, співвідношення зазначених показників у світовій практиці поєднано у «золоте правило економіки».

Тому для оцінювання ефективності реалізації інноваційних стратегій розвитку досліджуваних металургійних підприємств визначимо узагальнювальний показник методом адитивної згортки на базі показників «золотого правила економіки» з використанням методу таксономії.

Показники, що входять до складу «золотого правила економіки» (темпи зростання прибутку, темп чистого доходу від реалізації, темп зростання активів), ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Металургійний комбінат АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» наведено у дод. Р. Зазначені показники, що впливають, на ефективність реалізації інноваційної стратегії розвитку, є стимуляторами, тобто їх підвищення позитивно впливає на рівень ефективності.

Визначимо стандартизовані показники темпу зростання прибутку, темпу зростання виручки від реалізації і темпу зростання активів за наступними формулами:

$$Tp_q = \frac{Tp_q - \frac{1}{d} \sum_{q=1}^d Tp_q}{\sqrt{\frac{1}{d} \sum_{q=1}^d (Tp_q - \bar{Tp}_q)^2}},$$

$$Tv_q = \frac{Tv_q - \frac{1}{d} \sum_{q=1}^d Tv_q}{\sqrt{\frac{1}{d} \sum_{q=1}^d (Tv_q - \bar{Tv}_q)^2}},$$

$$Ta_q = \frac{Ta_q - \frac{1}{d} \sum_{q=1}^d Ta_q}{\sqrt{\frac{1}{d} \sum_{q=1}^d (Ta_q - \bar{Ta}_q)^2}},$$

де Tr – темп зростання прибутку;

Tv – темп зростання чистого доходу від реалізації;

Ta – темп зростання активів підприємства.

d – кількість спостережень.

Розраховані стандартизовані показники, що використані нами для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємств, наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Стандартизовані показники оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємств за період 2006–2015рр.

(розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств)

Підприємство	Роки	Стандартизовані показники		
		Tr	Tv	Ta
1	2	3	4	5
ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛ Кривий Ріг»	2006	2,50682	0,593712	0,809945
	2007	1,61721	0,605092	0,54259
	2008	1,508107	0,108182	-0,68161
	2009	-0,55814	-1,87946	-0,50713
	2010	-0,55814	1,837883	-0,17786
	2011	2,414502	0,316808	4,071675
	2012	-0,55814	-0,55563	-0,88987
	2013	-0,55814	-0,63908	-0,77449
	2014	-0,55814	0,586126	1,862479
	2015	-0,55814	0,426811	-0,5015
ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»	2006	1,04316	-0,5139	-0,20319
	2007	2,671314	0,612678	0,036023
	2008	0,991126	0,570953	0,787431
	2009	-0,55814	-1,54186	1,082928
	2010	-0,55814	1,409251	0,021951
	2011	-0,55814	0,56716	-1,29794
	2012	-0,55814	-1,54945	-0,80544
	2013	-0,55814	-0,87426	-0,98274
	2014	-0,55814	-0,28252	1,265855
	2015	-0,55814	0,127148	-0,00619
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	2006	0,643675	-0,54046	0,446905
	2007	2,053623	0,36612	-0,62533
	2008	1,05491	0,256117	-0,38049
	2009	-0,55814	-2,0198	-0,74634
	2010	-0,55814	2,721699	0,04728
	2011	-0,55814	0,684749	0,030394
	2012	-0,55814	-1,54186	-0,82514
	2013	-0,55814	-0,63149	-0,64221

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4	5
	2014	-0,55814	0,16508	2,08762
	2015	-0,55814	-0,13838	0,173921
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	2006	1,335221	-0,15355	0,244278
	2007	0,521144	-0,15734	-0,41426
	2008	-0,41379	0,536814	0,807131
	2009	-0,55814	-1,64048	-0,95741
	2010	-0,55814	1,234763	-0,36642
	2011	-0,55814	-0,69598	0,005066
	2012	-0,55814	-1,04874	-0,41989
	2013	-0,55814	-1,04874	-0,4424
	2014	-0,55814	1,834089	1,0182
	2015	2,145941	1,037517	0,294935
ПАТ «ЄВРАЗ-Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського»	2006	-0,55814	0,108182	1,72458
	2007	-0,55814	0,9351	-0,44803
	2008	-0,55814	0,191633	1,192685
	2009	-0,55814	-1,5191	-1,42177
	2010	-0,55814	0,529228	-0,63659
	2011	-0,55814	0,498882	-0,71257
	2012	-0,55814	-0,81357	-0,4424
	2013	-0,55814	-0,20665	-1,0925
	2014	-0,55814	0,400259	-0,77167
	2015	-0,55814	0,730267	-0,38049

Еталонні значення розрахованих показників, а оскільки вони є стимуляторами, це максимальні їх значення, дорівнюють: за темпом зміни прибутку – 2,671314, за темпом зміни чистого доходу від реалізації – 2,721699, за темпом зміни активів – 4,071675.

Визначимо показник відстані за кожним із стандартизованих показників від їх еталонного значення за n -й рік:

$$H_n = \sqrt{(Tp_q - Tp_e)^2 + (Tv_q - Tv_e)^2 + (Ta_q - Ta_e)^2},$$

де H_n – показник відстані за стандартизованими показниками темпу зміни прибутку, темпу зміни чистого доходу від реалізації, темпу зміни активів.

Загальний показник ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства за кожний з досліджуваних років:

$$ER_{ICP_f} = 1 - \frac{H_n}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n H_n + k \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (H_n - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n H_n)^2}},$$

де ER_{ICP} – показник ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Ураховуючи особливості застосування методу таксономії, викладені нами у підрозділі 2.3, припускаємо число $k = 2$.

Розраховані показники ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємств наведено в табл. 3.8.

Аналіз отриманих результатів свідчить про низький рівень ефективності реалізації стратегій розвитку досліджуваних металургійних підприємств. Так, узагальнювальний показник у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» коливається від 0,174 до 0,57, у ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ» від 0,174 до 0,479, у ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» від 0,159 до 0,402, у ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» від 0,149 до 0,309.

Використовуючи вербально-числову шкалу Харрінгтона, охарактеризуємо ефективність реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємств за допомогою вербальних характеристик «дуже висока» (0,8–1,0], «висока» (0,64–0,8], «середня» (0,37–0,64], «низька» (0,2–0,37], «дуже низька» [0,0–0,2].

Як видно із табл. 3.8 у більшості досліджуваних підприємств «низька» ефективність реалізації інноваційної стратегії розвитку. Середній рівень ефективності спостерігається у ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛ Кривий ріг» у 2006 р. – 0,507, у 2007 р. – 0,438, у 2011 р. – 0,57; у ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ» у 2007 р. – 0,479, у 2008 р. – 0,405; у ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» у 2007 р. – 0,402; у ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» у 2006 р. – 0,385, у 2015 р. – 0,471.

Залежно від показників, були нами обраних як критерії (темپ зміни прибутку, темп чистого доходу від реалізації і темп зміни активів) і

Таблиця 3.8

Показники та характеристика ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємств за період 2006–2015рр. (розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств)

Підприємство	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,507/ середня	0,438/ середня	0,360/ низька	0,174/ дуже низька	0,277/ низька	0,570/ середня	0,203/ низька	0,205/ низька	0,324/ низька	0,243/ низька
ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»	0,336/ низька	0,479/ середня	0,405/ середня	0,239/ низька	0,282/ низька	0,211/ низька	0,174/ низька	0,189/ низька	0,287/ низька	0,256/ низька
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені ІЛІЧА»	0,336/ низька	0,402/ середня	0,351/ низька	0,159/ дуже низька	0,290/ низька	0,270/ низька	0,174/ дуже низька	0,211/ низька	0,318/ низька	0,256/ низька
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	0,385/ середня	0,30 низька	0,304/ низька	0,165/ дуже низька	0,263/ низька	0,234/ низька	0,207/ низька	0,206/ низька	0,320/ низька	0,471/ середня
ПАТ «ЄВРАЗ-Дніпропетровський металургійний завод імені ПЕТРОВСЬКОГО»	0,309/ низька	0,255/ низька	0,297/ низька	0,149/ дуже низька	0,240/ низька	0,236/ низька	0,203/ низька	0,203/ низька	0,231/ низька	0,254/ низька

оцінювання значень цих показників (дод. Ж) можна бачити, що всі досліджувані металургійні підприємства мають проблему з прибутковістю діяльності. Більшу частину аналізованого періоду досліджувані підприємства працюють зі збитками.

Стійка тенденція зростання темпів зміни активів спостерігається тільки у ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», в інших підприємств лише в останні роки показники зміни активів перевищують 100%. Як зазначалось у попередніх розділах необоротні активи на досліджуваних підприємствах мають значний рівень зносу, а їх оновлення є настільки дорогим, що без активної державної підтримки це виконати майже не можливо. Щодо оборотних активів, то головною проблемою в умовах кризи перевиробництва в металургійній сфері є налагодження та випуск продукції високих переділів.

Змінюються темпи виручки від реалізації, і в більшості підприємств спостерігається її зростання, що безумовно є позитивною тенденцією, тобто продукція, що виробляється підприємствами, користується попитом і затребувана на ринку.

Узагальнені напрями подальших дій металургійних підприємств щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку зображено на рис. 3.6.

За високого рівня ефективності основне завдання металургійного підприємства забезпечити його підтримку і надалі. Це досягається за рахунок своєчасного виявлення та реагування підприємства на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. На практиці зазначені заходи реалізуються за рахунок дієвої системи внутрішнього контролю.

Щодо середнього та низького рівнів ефективності реалізації стратегії розвитку, то для визначення напрямів подальших дій потрібно орієнтуватися на заходи щодо підвищення прибутку, чистого доходу від реалізації і активів підприємства.

Тобто інноваційні стратегії розвитку, що реалізуються на досліджуваних металургійних підприємствах, потребують доопрацювання щодо впровадження інновацій у виробничий процес і процес управління.



Рис. 3.6. Напрями подальших дій відповідно до визначеного рівня ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств (авторська розробка)

Це дозволить оновити асортимент, збільшити обсяги високотехнологічної продукції і, як було визначено у другому розділі при дослідженні переваг української металургії, використати потенційні можливості для розширення ринків збуту. Інноваційні стратегії розвитку повинні включати використання інноваційних методів управління витратами (директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг, кайзер-костинг, CVP-аналіз, кост-кілінг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз), що дасть змогу досліджуваним підприємствам зменшити витрати і збільшити прибутковість.

З огляду на актуальність для вітчизняних металургійних підприємств розв'язання проблем збитковості, оновлення активів, розширення ринків збуту для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку як критерії запропоновано використовувати показники, що входять до складу «золотого правила економіки» (темپ зміни прибутку, темп зміни чистого доходу від реалізації, темп зміни активів) і, застосовуючи інструментарій методу таксономії, визначати узагальнювальний показник, характеристику якого виражати не тільки в числовому, а й у вербальному вигляді.

Висновки за розділом 3

За результатами проведеного дослідження організацію реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств подано такими етапами: визначення стратегічно значущих видів робіт та ключових ланок у ланцюжку цінностей, які мають першочергове значення для успішної реалізації стратегії; проектування ієрархії управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку, визначення суб'єктів та переліку питань, які будуть вирішуватися суб'єктами різних рівнів; проектування інформаційних зв'язків.

У розділі оцінено ступінь задіяності відділів металургійних підприємства у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку. На підставі отриманих результатів встановлено доцільність організації процесу реалізації інноваційної стратегії по принципу матричної структури.

Визначено переваги та недоліки використання матричної організаційної структури для реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. З метою усунення виявлених недоліків запропоновано провести реструктуризацію існуючих функціональних обов'язків, на основі типологізації регламентуючих документів більш раціонально розподілити функціональні обов'язки між існуючими відділами і закріпити ці положення в посадових інструкціях працівників, Положенні про організаційну структуру підприємства, положеннях про функціональні підрозділи.

Сформульовано напрями вдосконалення інформаційного забезпечення процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, а саме визначено відповідальних осіб за надання необхідних даних для оцінювання спроможності реалізації інноваційної стратегії розвитку та результатів реалізації, виявлення відхилень, факторів, що зумовили відхилення від поставлених цілей та завдань, термінів надання зазначених даних, часу оброблення й подання результативної інформації.

З метою підвищення результативності контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, зменшення дублювання контрольних дій і зниження його витратності розроблено структуру та змістовність етапів процесу контролю з використанням ризик-орієнтованого підходу.

Як об'єкти контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку виокремлено: дії менеджерів щодо реалізації стратегії, інформаційне, фінансове та матеріально-технічне забезпечення процесу.

Установлено, що на більшості металургійних підприємств, які мають розгалужену організаційну структуру, функції контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку зосереджені в службі внутрішнього аудиту. Для удосконалення методичного і регламентного забезпечення контролю розроблено внутрішньофірмовий стандарт аудиту «Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства». Застосування розробленого стандарту в практичній діяльності служб внутрішнього аудиту досліджуваних підприємств дозволить підвищити ефективність контролю.

Розроблено методику оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, у якій подано розрахунок узагальнювального показника методом адитивної згортки, який враховує зміну показників «золотого правила економіки», що дозволить більш точно оцінювати результати реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Результати досліджень, висновки і пропозиції, подані у розділі 3, опубліковано у працях [204, 205, 206, 207, 208].

ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню теоретико-методичних положень та розробленню науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

У дисертаційній роботі, відповідно до мети та завдань дослідження, отримано такі результати.

1. Необхідність підвищення рівня результативності впровадження інновацій у вітчизняній промисловості поставило питання подальшого дослідження та удосконалення процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Проведене наукове дослідження дозволило довести доцільність оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, формування забезпечуючих підсистем процесу реалізації стратегій (організаційної, інформаційної та методичної); та оцінювання рівня ефективності реалізації стратегій.

На основі аналізу наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених щодо понятійно-категоріального апарату теорії інноватики було виявлено, що потребують більш глибокого дослідження поняття «інноваційна стратегія розвитку» і «спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку». Дослідження поглядів учених дало змогу встановити змістовний взаємозв'язок між термінами «інноваційна стратегія» і «розвиток підприємства», надати авторське визначення поняття «інноваційна стратегія розвитку підприємства» як цілеспрямованої діяльності з визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та їх реалізації за допомогою комплексу нових засобів і методів, і довести, що метою інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища є задоволення вимог споживачів та забезпечення сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Дослідження поглядів учених на сутність понять «інноваційна спроможність», «інноваційна активність», «інноваційна сприйнятливість», «інноваційна спрямованість» і «готовність до реалізації стратегії» обумовило доцільність виокремлення та авторського трактування такої характеристики підприємства, як спроможність до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Доведено доцільність розроблення методичних положень оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

2. За результатами аналізу та систематизації сучасних теоретико-методологічних положень стратегічного розвитку обґрунтовано доцільність розроблення концептуальних засад реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища, що побудовані на принципах іманентності інновацій та мотивації персоналу. Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства доповнено такими етапами, як оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, вибір нових для підприємства засобів і методів реалізації інноваційної стратегії розвитку, розроблення та впровадження відповідного організаційно-інформаційного забезпечення, оцінювання рівня ефективності реалізації стратегії, контроль результатів і визначення коригувань з метою створення теоретичного підґрунтя оптимізації процесу реалізації інноваційної стратегії підприємств.

3. На основі вивчення наукових джерел, які розкривають теоретичні та методичні засади оцінювання спроможності підприємства до реалізації інновацій, обґрунтовано можливість їх адаптації до особливостей функціонування металургійних підприємств. З врахуванням цієї можливості розроблено методичні положення оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку, у яких запропоновано враховувати систему показників, пов'язаних з фінансовою та кадровою складовими, складовою показників, що характеризують бізнес-процеси і показниками результативності фінансово-господарської діяльності. Методика дає змогу визначити інтегральний показник спроможності підприємства до реалізації

інноваційної стратегії розвитку, диференціювати підприємства за рівнем спроможності.

4. Вивчення аналітичних звітів і статистичних бюлетенів, а також фінансової звітності металургійних підприємств України надало можливість визначити та дослідити детермінанти, що значною мірою впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку. При цьому вдалося розподілити досліджені детермінанти на такі групи: еколого-ресурсні, техніко-технологічні, соціально-економічні. Це здійснено з метою виявлення основних суперечностей інноваційного розвитку металургійних підприємств, визначення та обґрунтування напрямів їх розв'язання.

5. Діагностування інноваційного розвитку металургійних підприємств дозволило визначити специфіку розроблення та впровадження інновацій у вітчизняній металургії. Внаслідок проведеного аналізу показників інноваційного розвитку металургійних підприємств виявлено розбіжності між виробничою спрямованістю вітчизняних металургійних підприємств та актуальними запитами ринку, незбалансованість структури витрат підприємств на провадження інновацій, низький рівень фінансового забезпечення інноваційної діяльності та високий рівень зносу обладнання.

Отримані результати відображають доцільність проведення оцінювання спроможності металургійних підприємств до впровадження інновацій і врахування отриманих результатів під час розроблення управлінських рішень щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку.

6. На підставі експертного методу визначено, що найбільш вагомими показниками оцінювання спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку є сума власного капіталу, сума довгострокових зобов'язань та забезпечень, сума власного обігового капіталу, залишкова вартість основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, обсяг виробництва у вартісному вимірнику, індекс обсягу виробництва, собівартість реалізованої продукції, індекс собівартості, коефіцієнт оборотності готової продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари,

роботи, послуги, чистий дохід від реалізації, індекс чистого доходу, чистий прибуток (збиток), середньоспискова чисельність працівників, витрати на оплату праці, продуктивність праці, індекс продуктивності праці.

Проведені розрахунки на основі відкритих даних досліджуваних підприємств з використанням методу таксономії дали змогу визначити значення інтегрального показника, який відображає рівень спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку за період 2006–2015рр. Відповідно до вербально-числової шкали Харрінгтона запропоновано диференціювати підприємства за рівнями спроможності до реалізації інноваційної стратегії на три групи: 1) високий рівень (1,0–0,63), 2) середній рівень (0,63–0,37), 3) низький рівень (0,37–0,0). Проведений аналіз показав, що металургійні підприємства за період 2006–2015рр. характеризуються середнім та низьким рівнями спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Найвищі значення розрахованого показника спостерігались у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – 0,428 у 2011р., ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» – 0,400 у 2015р.

За результатами аналізу визначено напрями підвищення спроможності підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку з урахуванням галузевої специфіки, що дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо процесу реалізації стратегії.

7. Результати проведеного дослідження ступеня задіяності функціональних відділів досліджуваних металургійних підприємств дозволили запропонувати для реалізації інноваційної стратегії розвитку використовувати матричну організаційну структуру. Виявлення переваг і недоліків використання матричної структури дало змогу довести доцільність рекструктуризації існуючих функціональних обов'язків, здійснення їх перерозподілу на підставі проведеної типологізації регламентуючих документів, доцільність закріплення основних положень з організації в посадових інструкціях працівників, положеннях про функціональні відділи та положенні про організаційну структуру підприємства.

8. Дослідження теоретичних положень та практики контролю впровадження інновацій у діяльність металургійних підприємств указує на доцільність застосування ризико-орієнтованого підходу до розроблення методики контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Використання ризико-орієнтованого підходу надасть можливість керівництву підприємств конкретизувати перелік суб'єктів контролю за рівнями управління, визначити об'єкти контролю на підставі ідентифікації можливих ризиків (фінансового, операційного, кадрового) та встановленні ймовірності настання подій, що можуть мати негативні наслідки для реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства. Деталізація контрольних процедур, визначення періодичності здійснення контролю та проектування інформаційного забезпечення дасть змогу зменшити дублювання контрольних дій і їх витратність, та підвищити результативність контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

9. Розгляд кращих практик реалізації інноваційних стратегій розвитку досліджуваних металургійних підприємств показав низький рівень ефективності реалізації стратегій. Зазначене зумовлено збитковістю їх діяльності, застарілістю активів і звуженням ринків збуту. Упровадження оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, що базується на порівнянні фактичних та еталонних значень показника ефективності, розрахованого за допомогою методу таксономії, з використанням показників, що входять до складу «золотого правила економіки», становить підґрунтя розроблення напрямів підвищення рівня ефективності реалізації інноваційних стратегій розвитку.

З метою своєчасного діагностування проблемних станів і формування комплексу необхідних дій значення показника ефективності реалізації інноваційних стратегій розвитку металургійних підприємств поділено на рівні: «дуже висока» (0,8–1,0], «висока» (0,64–0,8], «середня» (0,37–0,64], «низька» (0,2–0,37], «дуже низька» [0,0–0,2)).

10. За результатами проведеного дослідження поглиблено та доповнено існуючі теоретико-методичні положення реалізації інноваційної стратегії розвитку, які спрямовані на підвищення рівня спроможності металургійних підприємств до реалізації інновацій, що забезпечило досягнення поставленої мети.

Реалізація авторських пропозицій дозволила вирішити поставлені завдання, спрямовані на поглиблення теоретичних положень, розроблення науково-методичного забезпечення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності органів державної влади, підприємств гірничо-металургійного комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. Про наукову та науково-технічну діяльність. Закон № 848-VIII від 26.11.2015 [Інтернет]. [цитовано 2016 Лют. 03] Доступно: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
2. Верховна Рада України. Про інноваційну діяльність». Закон № 40-IV від 04.07.2002 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04] Доступно: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Верховна Рада України. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки. Закон № 2623-III від 11.07.2001 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04] Доступно: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>
4. Верховна Рада України. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон № 3715-VI від 08.09.2011 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04] Доступно: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
5. Верховна Рада України. Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова від 13.07.1999 №916-XIV [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04]. Доступно на: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/916-14>
6. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи. Розпорядження № 680-р від 17.06.2009 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04]. Доступно на: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-p>
7. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері. Розпорядження № 691-р від 10.09.2012 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04]. Доступно на: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-p>
8. Кабінет Міністрів України. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на

- 2012-2016 рр. Постанова від 02.11.2012 № 294 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04] Доступно на: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/294-2012-п>
9. Кабінет Міністрів України. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2012-2016 рр. Постанова від 17.05.2012р. № 397 [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04]. Доступно на: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/397-2012-п>
10. Антонюк, ЛЛ, Поручник АМ, Савчук ВС. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [підручник]. Київ: КНЕУ; 2003. 394 с.
11. Генік О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. Формування ринкової економіки в Україні. 2009;19:165–169.
12. Гріньов АВ. Стратегія інноваційного розвитку підприємства [автореферат]. Донецьк: Донецький національний ун-т; 2004. 37 с.
13. Дудар ТГ, Мельниченко ВВ. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ; 2009. 256 с.
14. Егоркин СС. Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности. Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2011;2:47–52.
15. Кулаєць ММ, Куцеконь ЛО. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2009;7:75–80.
16. Лавриченко ОВ. Разработка инновационной стратегии устойчивого развития промышленного предприятия [автореферат]. Москва: ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»; 2013. 24 с.
17. Матвеева ТВ, Машкова НВ, Байраншин АЮ. Формирование инновационной стратегии предприятия нефтедобывающего комплекса. Современная экономика. 2010;10:64–69.
18. Новицький, ВІ. Імперативи інноваційного розвитку. Економіка України. 2007;1:45–48.

19. Очередько ОО. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011;4:47–54.
20. Павленко ІА. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч. посіб.]. [вид. 2-ге, без змін]. – Київ : КНЕУ; 2006. 204 с.
21. Подреза СМ, Кам'янецька ОВ. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2006;7:48–52.
22. Рошка МС. Методичний підхід до формування інноваційної стратегії торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011(10);7:152–157.
23. Семенюк ОМ. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. [Текст]. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013;13:372–379.
24. Сенюгина ІА, Кононенко АА. Формирование и выбор инновационной стратегии на предприятиях нефтегазовой промышленности. Кант. 2012;25:66–69.
25. Сиротинська НМ. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. БІЗНЕСІНФОРМ. 2014;9:103–108.
26. Скібіцький ОМ. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ; 2009. 408 с.
27. Фатхутдинов РА. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер; 2007. 448 с.
28. Чубай ВМ. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. Бюлетень Міжнародного Нобелівського форуму. 2010;1(3Т. 2):347–356.

29. Янковець ТМ. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу. Актуальні проблеми економіки. 2010;2 (104):167–174
30. Порецкова КВ. Формирование инновационной стратегии промышленного предприятия [автореферат]. Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.; 2014. 23 с.
31. Федулова ІВ. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку промислового підприємства. Наукові праці НУХТ. 2009;29:108–111.
32. Єгоричева СБ. Банківські інновації: [навч . посіб.]. Київ: ЦУЛ; 2010. 208 с.
33. Кам'янецька ОВ. Механізм взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності авіаційного транспорту [автореферат]. Київ: Національний авіаційний університет; 2007. 20 с.
34. Краснокутська НВ. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: КНЕУ; 2003.504 с.
35. Вергал КЮ. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011; 2:214–219.
36. Рогоза МЄ, Вергал КЮ. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ; 2011. 136 с.
37. Ковтун ОІ. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013;4:44–56.
38. Стадник ВВ, Йохна МА. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: [навч. посібник]. Хмельницький: ХНУ; 2011. 327 с.
39. Шафієва ЛГ. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету [Інтернет]. [цитовано 2017 Берез. 11]. Доступно на: www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13.../28.pdf

40. Князева ОА. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика [автореферат]. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень; 2009. 31 с.
41. Кіндрацька ГІ. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання; 2006. 366 с.
42. Шульгіна ЛМ, Юхименко ВВ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія. Київ: Univest PrePress; 2015. 212 с.
43. Прокопишин ЛМ. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання [Інтернет]. [цитовано 2017 Квіт. 10] Доступно на: http://vlp.com.ua/files/101_0.pdf
44. Юринець ЗВ. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України [дисертація]. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка; 2016. 519 с.
45. Янковська ОІ. Економічна сутність інновацій. Економіка. Наука. Інновації [Інтернет]. 2009[цитовано 2015 Лип. 11];1. Доступно: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/zmist.html.
46. Академик. Философская энциклопедия [Інтернет]. [цитовано 2017 Лип. 11] Доступно: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013/РАЗВИТИЕ
47. Словник української мови [Інтернет]. [цитовано 2015 Лип. 11]. Доступно:<http://sum.in.ua/s/rozvytok>
48. Словарь Ожегова [Інтернет]. [цитовано 2015 Лип. 11]. Доступно: <http://www.ozhegov.com/words/29145.shtml>
49. Цифровая библиотека по философии [Інтернет].[цитовано 2015 Лип. 11]. Доступно на: <http://filosof.historic.ru/enc/item/f00/s09/a000961.shtml>
50. Плешу Г, Шаповал СС, Фоменко ГС. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної

- діяльності. Труды Одесского политехнического университета [Интернет]. 2009[цитовано 2017 Квіт. 10]; 1(31):193–198. Доступно на: <http://www.pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312460806.pdf>
51. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. Галицький економічний вісник. 2015;1 (48):48–54.
52. Касьянова НВ. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу [автореферат]. Донецьк: Інститут економіки промисловості Національної академії наук України; 2012. 36 с.
53. Швед ТВ. До питання про сутність розвитку підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013;4(21):144–149.
54. Васюткина НВ. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия». Проблемы економіки. 2014;2:236–242.
55. Прийма ЛР, Кулиняк ІЯ. Розвиток підприємства: сутність поняття. Науковий вісник НЛТУ України. 2012;22(10):236–241.
56. Побережний РО. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників з використанням збалансованої системи показників [дисертація]. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; 2015. 363 с.
57. Дакус АВ, Сімченко НО. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення [Интернет]. [цитовано 2015 Лип. 07] Доступно на: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>.
58. Кузьміна ОС. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». Вісник Хмельницького національного університету. 2015;5(1):13–21.
59. Квятковська ЛА. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013;1(48):85–89.

60. Смолінська НВ. Методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної спроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011;4(I):215–221.
61. Діхтяренко КВ. Вплив інноваційних змін на сприйнятливість підприємства. Бізнесінформ. 2012;3:100–103.
62. Лабунська СВ. Проблеми оцінки інноваційної спроможності в системі економічної безпеки підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжн. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка»; 2011 р. Листоп. 10–12; Національний університет «Львівська політехніка» Львів. Львів: Вид-во Львівської політехніки; 2011. с. 232–233.
63. Полозова ТВ. Складові інноваційно-інвестиційної спроможності підприємства [Інтернет]. [цитовано 2017 Квіт. 10]. Доступно на: [http:// www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/Оптимум/2014/СКЛАДОВІ_ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ_СПРОМОЖНОСТІ.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/Оптимум/2014/СКЛАДОВІ_ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ_СПРОМОЖНОСТІ.pdf)
64. Тарасенко ІО, Королько ОМ, Белявська КС. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. Актуальні проблеми економіки. 2009;9(99):133–141.
65. Бутенко ДС. Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства [дисертація]. Харків: Харківський нац. ун-т; 2012. 228 с.
66. Ястремська ОМ, Близнюк ТП. Оцінка інноваційної сприйнятливості підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. [Інтернет]. Дніпропетровськ; 2008[цитовано 2016 Квіт. 29];241,Т.IV:748–755. Доступно на: <http://www.http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7856>

67. Мусійовська ОБ. Економічне оцінювання та управління інноваційною сприйнятливістю машинобудівних підприємств [автореферат]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка»; 2014. 25 с.: табл.
68. Захожай ВБ, Корецька ОВ. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. Наукові праці МАУП. 2015;44 (1):158-165.
69. Говоруха ЖА. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. Агросвіт. 2010;15:34–39.
70. Федулова ИВ. Готовность предприятий к реализации инновационной стратегии. БИЗНЕСИНФОРМ. 2010;11:177–179.
71. Якимчук ТВ. Методичний підхід до оцінки готовності підприємства до реалізації інвестиційної стратегії. Інтелект ХХІ. 2015;1:86–91.
72. Каган ЕБ. Исследование и оценка инновационной позиции промышленного предприятия как фактора его конкурентоспособности [автореферат]. Челябинск: ФГБОУ ВП «ЮУрГУ» (НИУ); 2012. 24с.
73. Голубенко ГО ; М-во освіти і науки України, Харківський державний економічний університет. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємств. Харків; 2002. 24с.
74. Академічний тлумачний словник [Інтернет]. [цитовано 2017 Квіт. 10]. Доступно: <http://sum.in.ua/s/spromozhnistj>
75. Драган ОІ. Формування інноваційної стратегії на підприємствах м'ясної промисловості [Інтернет]. [цитовано 2015 Серп. 11] Доступно на: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/2532>
76. Доржиева ЭЛ. Формирование и реализация инновационной стратегии развития промышленных корпораций. [диссертация]. Иркутск: ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный технический университет»; 2014. 144 с.

77. Євтушевська ОО. Принципи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочних продуктів. Економіка харчової промисловості. 2014;2(22):62–5.
78. Зубояров ОР. Формирование и реализация стратегии инновационного развития предприятий металлургической отрасли. [автореферат]. Нижний Новгород: ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»; 2013. 24 с.
79. Ковтун ОІ. Методологія формування та вибору інноваційних стратегій. Economic Annals. 2015;1-2(1):36-39.
80. Крылова ИК. Механизм разработки инновационной стратегии развития промышленного предприятия [автореферат]. Казань: Казанский государственный финансово-экономический институт; 2007. 20 с.
81. Луцяк ВВ, Попеляр АВ. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011;6(2):18–21.
82. Махотаева МЮ, Фихтнер ОА, Григорьева ОВ. Механизм реализации стратегии инновационного развития. Вестник ПсковГУ. 2014;4:76–88.
83. Пасмурцева НН. Формирование и реализация инновационной стратегии развития предприятия (на примере металлургического производства и производства готовых металлических изделий Свердловской области) [автореферат]. Свердловск: ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»; 2008. 30 с.
84. Паук ОЄ. Формування і реалізація стратегій інвестування машинобудівних підприємств [дисертація]. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка»; 2016. 225с.
85. Фадеева ГМ. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014;9(1):182–186.

86. Науменко РП. Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування [автореферат]. Суми: Сумський державний університет; 2014. 21с.
87. Дафт РЛ. Менеджмент. Санкт-Петербург: Издательство «Питер»; 2000. 832с.
88. Грант РМ. Современный стратегический анализ. Фунтов ВН., переводчик. Санкт-Петербург: Питер; 2008. 560с.
89. Минцберг Г, Куинн Дж, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 567с.
90. Томпсон АА, Стрикленд А.Дж.ІІІ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Издательский дом «Вильямс»; 2002. 928с.
91. Макіан М. Фінанси і бухгалтерський облік [Інтернет]. [цитовано 2015 Лип. 04]. Доступно на: <http://uchebnik.online/buhgalterskiy-uchet-knigi/parametryi-strategi-46621.html>
92. Красовський ЄВ. Процес розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок: тези доповідей ІV Міжнародної науково-практичної відеоконференції; 2012 р. Трав. 23–24; Національний університет «Львівська політехніка», Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки; 2012. с. 32–33.
93. Дунська АР. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. Економіка. Управління. Інновації [Інтернет]. 2011[цитовано 2017 Квіт. 07];2. Доступно на:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_16
94. Ануфрієва ЄІ. Розробка механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства [Інтернет]. [цитовано 2017 Квіт. 10]. Доступно на: www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anuf.pdf

95. Муляр ТС. Формування і реалізація стратегії підприємств [Інтернет]. [цитовано 2017 Трав. 14]. Доступно на: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2012/S16/ВИЗНАЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ . pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2012/S16/ВИЗНАЧЕННЯ_ФОРМУВАННЯ_СТРАТЕГІЇ.pdf)
96. Коріньєв ВЛ. Забезпечення сталого розвитку металургійної бази вітчизняної економіки. Сталый розвиток економіки. 2012;4:3–7.
97. Нечаєва І. Визначення факторів інвестиційного розвитку металургійних підприємств у кризових умовах. Економічний аналіз. 2010;5:299–304.
98. Плавшуда КВ. Державне програмування розвитку металургійного комплексу України. Вісник національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2013;2 (13):211–219.
99. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Санкт-Петербург: Питер Ком.;1999. 416с.
100. Гросул ВА, Жилякова ОВ. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. Економічний часопис – XXI. 2015;3-4(2):51–54.
101. Куликова НН. Концептуальные положения стратегического анализа в условиях турбулентности экономического развития. Сб. науч. трудов мат. межд. науч.-прак. конф. «Научные исследования и их практическое применение». Одесса: Издательство «Черноморье»; 2011. с. 62–64.
102. Шацкая ЗЯ. Управлінські інновації в системі управління. Актуальні проблеми економіки. 2012;1(127):176–182.
103. Бабенко М. Гармонізація функції менеджменту знань працівників з функціями регулярного менеджменту підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету [Інтернет]. 2014;(9-1):67–71.
104. Chandler A D. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprises MIT Press. Cambridge: Mass; 1962.

105. Пащенко ОП. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. 2014;3(69):170–178.
106. Ілляшенко Н. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010;1: 28-33.
107. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ: Держстандарт України; 2001. 27 с.
108. Драчева ЕЛ, Селезнев ПС. Эффективная информация и управление знаниями внутри организации. Менеджмент в России и за рубежом. 2004;6: 12–22.
109. Мельник ВВ. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012;49:122–134.
110. Мех ЯВ. Інформаційне забезпечення управління внутрішніми резервами підприємства: Методологія і організація. Тернопіль: ПП «Синтез-Поліграф»; 2003. 340 с.
111. Новак ВО, Макаренко ЛГ, Луцький МГ. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор; 2006. 462 с.
112. Строкович Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Харків: НУА; 2011. 224с.
113. Зінченко ОА. Теоретико- методологічні підходи до удосконалення золотого правила фінансування з метою підвищення гнучкості та ефективності інноваційного розвитку підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2013;776:244–249.
114. Зубчик СМ. Внутрішньогосподарський контроль на підприємства: організація та методика. [дисертація]. Львів: Луцький національний технічний університет; 2016. 318 с.

115. Мачкур ЛА. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки [автореферат]. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка; 2003. 24 с.
116. Воронко РМ. Стратегічний і управлінський контроль в організаційній структурі системи внутрішньогосподарського контролю підприємства [Інтернет]. [цитовано 2016 Трав. 15]. Доступно на: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3215/1/17.pdf>
117. Луцюк ІВ. BALANCED SCORECARD як інструмент підвищення ефективності контрольної функції системи управління якістю продукції. БІЗНЕСІНФОРМ. 2016;11:366-372.
118. Пантелеєв ВП. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток [автореферат]. Київ: Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України; 2009. 42 с.
119. Склабінська А. Стратегічний контроль у системі стратегічного управління [Інтернет]. [цитовано 2017 Квіт. 15]. Доступно на: <http://stelmaschuk.info/internet-conference/announced-internet-conference/internet-conference-number-2/49-konferencia-23-02-2012/160-2012-03-27-18-12-07.html>
120. Бардаш СВ. Організаційно-правова ідентифікація внутрішнього контролю у приватному секторі економіки. Вісник ЖДТУ [Інтернет]. 2013[цитовано 2016 Квіт. 15];4(66):3-8. Доступно на: <http://ven.ztu.edu.ua/article/download/34190/37059>
121. Максимова ВФ. Теоретичні та методологічні засади формування цілісної системи внутрішнього контролю в управлінні промисловим підприємством [автореферат]. Київ, КНЕУ імені Вадима Гетьмана; 2006. 34 с.
122. Якимчук ЛМ, Чубай ВМ. Суть, завдання та принципи здійснення стратегічного контролю на підприємстві [Інтернет]. Економічні науки. Сер. :

Облік і фінанси. 2012[цитовано 2016 Трав. 15];9(3):513-520. Доступно на:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2012_9\(3\)__74.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2012_9(3)__74.pdf)

123. Шпанковська НГ, Білова ОС, Канська ОІ. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посібник. Дніпропетровськ, НМеАУ; 2012. 154 с.

124. Пілявоз ТМ. Організаційно-економічне забезпечення системи управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств [автореферат]. Одеса: Одеський національний політехнічний університет; 2015. 24 с.

125. Гришко ВА, Колещук ОЯ, Лесик ЛІ. Оцінювання інвестиційної та інноваційної активності підприємств та аналізування чинників їх інвестиційно-інноваційного потенціалу. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2011;714:194–199.

126. Литвиненко АО. Оцінювання сприйнятливості промислового підприємства до впровадження інновацій [Інтернет]. [цитовано 2016 Трав. 05]. Доступно на: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7013/1/06.pdf>

127. Сечко НН. Методологические аспекты изучения инновационной восприимчивости предприятий [Інтернет]. [цитовано 2016 Трав. 05]. Доступно на:<http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-izucheniya-innovatsionnoy-vospriimchivosti-predpriyatiy.pdf>

128. Дзюбіна АВ. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових [Інтернет]. [цитовано 2017 Квіт. 18] Доступно на: http://vlp.com.ua/files/12_34.pdf

129. Верховна Рада України. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність. Закон № 996-XIV від 16.07.1999 [Інтернет]. [цитовано 2015 Квіт. 03] Доступно: **Error! Hyperlink reference not valid.**

130. Чайковський ЄО, Гавриш ОА. Концептуальна модель інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2015;10(173):55–61.

131. Чайковський Є. Теоретичні аспекти інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Галицький економічний вісник. 2015;2(49):113–119.
132. Чайковський Є. Економічна сутність інноваційної стратегії розвитку підприємства. Збірник тез наукових робіт III Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні проблеми економіки і фінансів»; 2015 р. Верес. 30; Київ, Прага, Вена. Фінансово-економічна рада; 2015. с. 82–86.
133. Чайковський Є. Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та його забезпечення. В: Якубовський СО, відп. за випуск. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.; 2015 р. Верес. 25-26; Одеса. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова; 2015. Ч. 2. с.13–16.
134. Steel Statistical Yearbooks 2010-2014: World Steel Association [Internet]. [cited 2016 Apr 17]. Available from: <https://www.worldsteel.org/statistics/statistics-archive/yearbook-archive.html>
135. Steel Statistical Yearbooks 2016: World Steel Association [Internet]. [cited 2017 Jul 17]. Available from: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>
138. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання: статистичний збірник 2010. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство»; 2011. 454.
139. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання: статистичний збірник 2011. Київ: ТОВ «Август Трейд»; 2012. 468.
140. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання: статистичний збірник 2014. Київ: ТОВ «Видавництво «Консультант»; 2015. 465.

141. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання: статистичний збірник 2015. Київ: ТОВ «Видавництво «Консультант»; 2016. 465.
142. Державний комітет статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання: статистичний збірник 2009. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство»; 2010. 448.
143. Державний комітет статистики України. Діяльність підприємств - суб'єктів підприємницької діяльності: статистичний збірник 2008. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство»; 2009. 327.
144. Большаков ВІ, Тубольцев ЛГ. Чорна металургія і національна безпека України. Вісник НАН України. 2014;9:48–58.
145. Амоша АИ, Большаков ВИ, Минаев АА, Залознова ЮС, Збаразская ЛА, Макогон ЮВ, и др.; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Украинская металлургия: современные вызовы и перспективы развития: моногр. Донецк; 2013. 114 с.
146. Хоменко ЯВ, Резнікова ОС. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. Академічний огляд. 2013;2:154–161.
147. Шеремет ТГ. Украина на рынке металлургической продукции стан СНГ. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» [Інтернет]. 2013[цитовано 2015 Лип. 11]; 10:111-116. Доступно на: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe/
148. Бабекіна ТВ, Скотнікова ЛП. Шляхи вдосконалення системи менеджменту якості в галузі чорної металургії. Вісник НТУ «ХПІ» [Інтернет]. 2012[цитовано 2016 Трав. 26];58(964):3-8. Доступно на: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/29435/>.
149. Михайлов ВА. Металічні корисні копалини України: підруч. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет»;2006. 219с.

150. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2013 році: статистичний збірник. Київ; 2014. 156 с.
151. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2014 році: статистичний збірник. Київ; 2015. 154 с.
152. Жаліло ЯА, редактор. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналітична доповідь. Київ: НІСД; 2013. 71с.
153. Власюк ОС. Інноваційна стратегія українських реформ: стан та пріоритети. Стратегічні пріоритети. 2007;1:102–105.
154. Економічна статистика. Промисловість [Інтернет]. [цитовано 2015 Берез. 14] Доступно:<http://www.ukrstat.gov.ua>.
155. Білопольський МГ, Щепкіна НМ, Лисаченко ОІ, Фапішин ІВ. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім»; 2010. 164 с.
156. Сталінська ОВ. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств. Вісник НТУ «ХП» [Інтернет]. 2010 [цитовано 2017 Берез. 03];5:156-164. Доступно на:[http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний прогрес та ефективність виробництва/2010/5/Stalinsk.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/5/Stalinsk.pdf).
157. Мельник ОГ. Інноваційний прибуток як джерело фінансування інновацій. Економіка та управління підприємствами. 2009;8(98):108–115.
158. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ, 2010. 347 с.
159. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України»; 2012. 305 с.
160. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ; 2014. 314 с.

161. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ; 2016. 257 с.
162. Індеси промислової продукції за видами діяльності за січень-квітень 2015р. [Інтернет]. [цитовано 2015 Черв. 04] Доступно: [http: // www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
163. Кулицький С. Проблеми розвитку українського гірничо-металургійного комплексу на сучасному етапі. Україна: події, факти, коментарі. [Інтернет]. 2015.[цитована 2016 Черв 06];14:37–49.Доступно на www.nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2015/ukr15.pdf
164. Державна служба статистики України. Промисловість України у 2011-2015 рр.: статистичний збірник. Київ; 2016. 318с.
165. Ілляшенко СМ, Біловодська ОА. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга; 2010. 281 с.
166. Анісімова ОМ, Яковенко ММ. Стан інноваційної активності металургійних підприємств України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.2013;1(3):330–335.
167. Маріупольський комбінат ім. Ілліча. Діяльність. Продукція. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua/activity/products>.
168. Металургійний комбінат «Азовсталь». Діяльність. Продукція. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <https://azovstal.metinvestholding.com/ua/activity/products>.
169. Запоріжсталь. Деятельность. Продукция. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <http://www.zaporizhstal.com/ru/catalog/>.
170. ArcelorMittal. Наше виробництво. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=240>.

171. Укрпром. ПАО «Евраз – Днепропетровский металлургический завод им. Петровского». О предприятии. [Интернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <http://www.ukr-prom.com/firm-189/>.
172. Бази даних емітентів [Интернет]. [цитовано 2016 Трав. 10]. Доступно: <https://smida.gov.ua/db/emitent>.
173. Новосад ВП, Селіверстов РГ, Артим ІІ, укладачі. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка. Київ : НАДУ; 2009. 36 с.
174. Григорук ПМ, Ткаченко ІС. Методи побудови інтегрального показника. Бізнесінформ. 2012;4:34–38.
175. Надтока ТБ, Виноградов АГ. Многомерное оценивание уровня социально-экономического развития предприятия. БІЗНЕСІНФОРМ.2014;1:184–190.
176. Мотало В. Аналіз шкал вимірювання. Вимірювальна техніка та метрологія. 2015;76:21–35.
177. Чайковський ЄО, Гавриш ОА. Українські металургійні підприємства: сучасні тенденції та місце у світовому металургійному виробництві. Економічний вісник НТУУ «КПІ» [Интернет]. 2016;13:150–157. Доступно на: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80114/75671>.
178. Чайковський ЄО. Економічні передумови реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015;6:4–8.
179. Чайковський Є. Особливості металургійної галузі та їх вплив на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми менеджменту»; 2015 р. Жовт. 23. Київ: НАУ; 2015. с. 191–193.
180. Чайковський Є. Механізм реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств металургійної галузі. Матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва, як фактор росту національної економіки»; 2015р. Листоп. 25. Київ: НТУУ «КПІ»; 2015. с. 221.

181. Чайковський Є. Необхідність та перспективи інновацій в металургійній галузі України. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» збірка праць XII (XXIV) міжнар. наук.-практ. конф. Київ: НТУУ «КПІ»; 2016. с. 57.
182. Чайковський ЄО. Аналіз стану інноваційного розвитку металургійних підприємств. Регіональна економіка та управління. 2016;3(10):123–128.
183. Старченко ГВ. Організаційне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств: монографія. Харків: Вид-во «Діса плюс»; 2015. 148 с.
184. Іващенко АГ. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Фінансовий простір. 2015;2918:390–395.
185. Кіндрацька ГІ, Білик МС. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2009;640:290–297.
186. Петренко СА. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010;1(3)Т.2:245–252.
187. Глівенко СВ, Лапін ЄВ, Павленко ОО. та ін. Інформаційні системи в менеджменті. Суми: ТОВ «ВДТ «Університетська книга»; 2005. 408 с.
188. Савченко РО. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризик-орієнтованого підходу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013;2(26):296–302.
189. Оценка рисков при планировании аудита. Руководство, помогающее аудиторам наилучшим образом оценить риски при планировании аудиторской работы. Москва: Internal Audit Community of Practice; 2014. 53с.

190. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary. [Internet]. Available from: https://na.theiia.org/standards.../Executive_Summary.pdf.
191. Protiviti Inc. An Equal Opportunity Employer. The Updated COSO Internal Control Framework. [Internet]. Available from: <https://www.protiviti.com/.../updated-coso-internal-control-fr>.
192. Кузьмін ОЄ. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. Актуальні проблеми економіки. 2012;4(130):184–194.
193. Ставицький ОВ. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015;3:49–52.
194. Каменська ТО, Редько ОЮ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство»; 2015. 375 с.
195. Маріупольський комбінат ім. Ілліча. Розвиток. Інвестиції та інновації. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua/development/investment>.
196. Металургійний комбінат «Азовсталь». Розвиток. Інвестиції та інновації. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <https://azovstal.metinvestholding.com/ua/development/investment>.
197. ArcelorMittal. Корпоративна відповідальність. Стратегія корпоративної відповідальності. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=248>.
198. Запоріжсталь. Развитие. Инвестиции и инновации. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <http://www.zaporizhstal.com/ru/predpriyatie/razvitie/investicii-i-innovacii/>.
199. Укрпром. ПАО «Евраз – Днепропетровский металлургический завод им. Петровского». Устойчивое развитие. [Інтернет]. [цитовано 2016 Лип.5]. Доступно на: <http://www.evraz.com/ru/sustainability/>.

200. Phelps E. The Golden Rule of Accumulation. The American Economic Review. 1961;51(4):638-643.[Internet]. Available from: www.columbia.edu/~esp2/Golden%20Rule%20Essay.pdf.
201. Чорна МВ, Глухова СВ. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків : ХДУХТ; 2012. 210с.
202. Зінченко ОА, Зінченко ДС. Інноваційний розвиток підприємств: удосконалення теоретичних підходів та моделювання фінансового забезпечення. Економіка і управління.2015; 4(68):5–11.
203. Люльов ОВ. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки [дисертація]. Суми: Сумський державний університет; 2011. 186 с.
204. Чайковський Є. Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016;17(4):64–67.
205. Чайковський ЄО, Липисієнко АП. Економічний аналіз металургійного комплексу України та країн світу. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наук. праць молодих вчених. [Інтернет]. 2016;10. Доступно на: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67034>.
206. Чайковський ЄО. Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наук. праць. 2016;18:81–88.
207. Чайковський ЄО. Особливості організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції». Тези доповідей. Частина 3. Харків: ХНУБА; 2017. с. 179–181.
208. Чайковський Є. Організаційні аспекти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» збірка праць XIII (XXV) всеукр. наук.-практ. конф. Київ: НТУУ «КПІ»; 2017. с. 52.

ДОДАТКИ

Систематизація існуючих трактувань терміна «інноваційна стратегія»

Автор	Визначення терміну
1	2
Антонюк, ЛЛ, Поручник АМ, Савчук ВС. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [підручник]. Київ: КНЕУ; 2003. 394 с.	Інноваційна стратегія – це взаємопов’язаний комплекс дій, які спрямовані на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб’єктів господарювання [10 с134].
Вергал КЮ. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011; 2:214–219.	Інноваційна стратегія – це складова загальної стратегії підприємства, орієнтованої на визначення та досягнення перспективних цілей безпосередньо через інноваційний процес [35 с215].
Геник О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. Формування ринкової економіки в Україні. 2009;19:165–169.	Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Інноваційна стратегія характеризується взаємопов’язаним комплексом дій, спрямованих на зміцнення життєздатності і конкуренто-спроможності суб’єктів. Її вибір фахівці вважають найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. Зазначимо, що будь-які стратегічні кроки організації мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах [11 с165].
Грінюв АВ. Стратегія інноваційного розвитку підприємства [автореферат]. Донецьк: Донецький національний ун-т; 2004. 37 с.	Інноваційна стратегія – комплексний план, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, введення нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище) і є інноваційною стратегією підприємства [12 с17].
Дудар ТГ, Мельниченко ВВ. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ; 2009. 256 с.	Інноваційна стратегія – засіб досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для певної організації, для галузі, ринку, споживачів, країни у цілому [13 с24].

1	2
Егоркин СС. Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности. Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2011;2:47–52.	Інноваційна стратегія – це механізм розподілу ресурсів підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок ефективного здійснення інноваційної діяльності [14 с47].
Єгоричева СБ. Банківські інновації: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ; 2010. 208 с.	Інноваційна стратегію – генеральна лінія поведінки підприємства з приводу використання інновацій в його діяльності [32 с58].
Кам'янецька ОВ. Механізм взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності авіаційного транспорту [автореферат]. Київ, Національний авіаційний університет; 2007. 20 с.	Інноваційна стратегія – комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів, які включають інноваційну складову та запроваджуються на підприємстві з метою підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності продукції на ринку [33 с3].
Ковтун ОІ. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013;4:44–56.	Інноваційна стратегія – це <i>суперстратегія (надстратегія)</i> , яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій [37 с46-47].
Краснокутська НВ. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: КНЕУ; 2003. 504 с.	Інноваційні стратегії є також однією зі складових економічної стратегії і з цього боку можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації [34 с262].
Кулаєць ММ, Куцеконь ЛО. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2009;7:75–80.	Інноваційна стратегія – це комплекс інноваційних заходів щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [15 с76].
Лавриченко ОВ. Разработка инновационной стратегии устойчивого развития промышленного предприятия [автореферат]. Москва, ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»; 2013. 24 с.	Інноваційна стратегія - узагальнювальна концепція дій і правил зі створенню нового інноваційного продукту: товару, технологій та / або послуги, який має істотно більш вищий рівень конкурентоспроможності і необхідного для досягнення і забезпечення сталого розвитку промислового підприємства [16 с9].
Матвеева ТВ, Машкова НВ, Байраншин АЮ. Формирование инновационной стратегии предприятия нефтедобывающего комплекса. Современная экономика. 2010;10:64–69.	Інноваційна стратегія – це план нововведень, починаючи від пошуку нових науково-технічних рішень через виробництво і збут до використання нової техніки, проведення маркетингових досліджень, що задає темпи оновлення виробництва та способи знаходження необхідних для цього продуктів інтелектуальної праці [17 с66].

1	2
Новицький, ВІ. Імперативи інноваційного розвитку. Економіка України. 2007;1:45–48.	Інноваційна стратегія – це генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства, який визначає пріоритети її напрямів і форм, характер формування інвестиційно-інноваційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довготермінових інноваційних цілей [18 с47].
Очередько ОО. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011;4:47–54.	Інноваційна стратегія як ефективний засіб управління розвитком підприємства дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, також сприяє генеруванню змін (технологічного, організаційного та управлінського характеру) всередині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів його діяльності [19 с49].
Павленко ІА. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч. посіб.]. [вид. 2-ге, без змін]. – Київ : КНЕУ; 2006. 204 с.	Інноваційна стратегія, будучи складовою загальної стратегії підприємства, являє собою ціленаправлену діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення [20 с95].
Подреза СМ, Кам'янецька ОВ. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2006;7:48–52.	Інноваційна стратегія – це система довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що містить науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення [21 с50].
Порецкова КВ. Формирование инновационной стратегии промышленного предприятия [автореферат]. Саратов, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.; 2014. 23 с.	Інноваційна стратегія – складна взаємовпливова і взаємозалежна за ресурсами, виконавцями і тимчасовим горизонтом система заходів щодо виявлення та досягнення ефективних напрямів створення та комерціалізації технічних, технологічних, продуктових, організаційно-управлінських інновацій, заснована на науковому апараті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства [30 с10].
Рогоза МЄ, Вергал КЮ. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ; 2011. 136 с.	Інноваційна стратегія є складовою корпоративної стратегії, орієнтується на формування і досягнення довготермінових цілей завдяки інноваційному процесу [36 с13–14].
Рошка МС. Методичний підхід до формування інноваційної стратегії торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011(10);7:152–157.	Інноваційна стратегія являє собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію інноваційної діяльності підприємства у відповідності до поставлених стратегічних цілей та отримання бажаного ефекту саме за рахунок впроваджених нововведень [22 с153].

1	2
Семенюк ОМ. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. [Текст]. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013;13:372–379.	Інноваційна стратегія підприємства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, що відрізняється своєю новизною для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного розвитку підприємства [23 с377].
Сенюгина ИА, Кононенко АА. Формирование и выбор инновационной стратегии на предприятиях нефтегазовой промышленности. Кант. 2012;25:66–69.	Інноваційна стратегія – це план нововведень, який відноситься до всієї тривалості інноваційної діяльності від пошуку нових науково-технічних рішень через виробництво і збут до використання об'єкта нової техніки [24 с 67].
Сиротинська НМ. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. БІЗНЕСІНФОРМ. 2014;9:103–108.	Під інноваційною стратегією будемо розуміти довгостроковий план інноваційної діяльності підприємства, який постійно уточнюється через динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища, сформований з урахуванням величини інноваційного потенціалу підприємства, в якому обґрунтовано місію та цілі, а також шляхи їх досягнення через реалізацію визначених етапів і застосування конкретних методів оцінювання інновацій на різних стадіях життєвого циклу [25 с105].
Скібіцький ОМ. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ; 2009. 408 с.	Стратегія означає взаємозалежний комплекс дій для зміцнення життєздатності й потужності даного підприємства (фірми) стосовно його конкурентів. Іншими словами, стратегія - це детальний всебічний комплексний план досягнення поставлених цілей [26 с110].
Стадник ВВ, Йохна МА. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: [навч. посібник]. Хмельницький: ХНУ; 2011. 327 с.	Інноваційна стратегія – це стратегія, спрямована на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства [38 с78].
Фатхутдинов РА. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер; 2007. 448 с.	Інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даного підприємства, галузі, споживачів, що спрямований на його розвиток [27 с301].
Федулова ІВ. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку промислового підприємства. Наукові праці НУХТ. 2009;29:108-111.	Інноваційна стратегія – це система дій підприємства, що спрямована на досягнення довгострокових цілей його функціонування, подальший розвиток, посилення конкурентних позицій, задоволення потреб споживача, забезпечення стійкого попиту на продукцію шляхом використання науково-технічних досягнень, визначення стратегічних інновацій-

Продовж. табл. А.1

1	2
	них цілей і індикаторів розвитку з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, на основі яких формується система напрямів інноваційного розвитку, тип стратегічної поведінки на ринку, розподіл ресурсів на підприємстві [31 с109].
Чубай ВМ. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. Бюлетень Міжнародного Нобелівського форуму. 2010;1(3Т. 2):347–356.	Інноваційна стратегія підприємства – це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовищ або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю [28 с348]
Шульгіна ЛМ, Юхименко ВВ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія. Київ: Univest PrePress; 2015. 212 с.	Інноваційна стратегія стосується застосування інноваційних методів у ході реалізації стратегії [42 с27].
Янковець ТМ. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу. Актуальні проблеми економіки. 2010;2 (104):167–174	Інноваційна стратегія – це будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства [29 с169].

Систематизація методик з елементами оцінювання спроможності підприємств до реалізації інновацій

Автори	Напрями, які пропонує враховувати автор для оцінювання характеристик, пов'язаних із спроможністю реалізації інновації, перелік показників за напрямками
Методики, які мають більш універсальний характер (не виокремлено визначений різновид інновації)	
Н.В. Смолінська [60]	<p>Організація виробництва: коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт автоматизації, коефіцієнт гнучкості організації виробництва.</p> <p>Організація підготовки виробництва: коефіцієнт тривалості циклу підготовки виробництва, коефіцієнт автоматизації організації підготовки виробництва.</p> <p>Організація праці: коефіцієнт ефективності структури менеджменту, коефіцієнт мобільності персоналу, коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт плинності персоналу.</p> <p>Організація управління: коефіцієнт оснащеності управлінської засобами обчислювальної та оргтехніки, коефіцієнт інформованості менеджерів.</p> <p>Ефективність економічних результатів: індекс виробництва нової продукції, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт рентабельності капіталу, коефіцієнт продуктивності праці, коефіцієнт автономії.</p> <p>Фінансування інноваційного розвитку: коефіцієнт використання фонду матеріального заохочення, питома вага витрат на підвищення кваліфікації персоналу в загальному обсязі витрат на персонал, питома вага затрат на дослідження і розроблення в загальному обсязі витрат на інновації, питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу, коефіцієнт оновлення техніки, коефіцієнт інноваційного зростання</p>
К.В. Діхтяренко [61]	<p>Наявність та ефективність використання інноваційного потенціалу: питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, додатковий дохід від реалізації нового продукту, додаткова цінність, надана споживачу через нововведення, зменшення виробничих витрат від впровадження інновацій, додатковий прибуток від захоплення нових сегментів ринку інноваційним продуктом.</p> <p>Ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін технологічного характеру: питома вага параметрів технологічної системи та логістичного ланцюга, охоплених інноваціями, показники стану використання основних засобів (коефіцієнт зносу та оновлення), віддача капіталовкладень, обсяги інтелектуальної власності.</p> <p>Ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін організаційного: співвідношення доходів та витрат на створення умов сприйняття інновацій, ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у необхідній інформації, ступінь відповідності наявних інформаційних фондів інноваційним завданням підприємства.</p> <p>Ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін соціального характеру: віддача витрат на соціальний розвиток, продуктивність праці, кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками, фондоозброєність праці,</p>

	<p>питома вага реалізованих ідей, віддача витрат на мотивацію.</p> <p>Ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін економічного характеру: фінансовий результат від реалізації інновацій, рентабельність інновацій, дисконтова на вартість за реалізованими та запланованими проектами перетворень, коефіцієнт самофінансування інвестицій</p>
Д.С. Бутенко [65]	<p>Залишкова вартість основних засобів, середньорічна вартість основних виробничих фондів, амортизаційні відрахування, придбання основних фондів, штатна чисельність працівників, середньоспискова чисельність працівників, фонд основної заробітної плати працівників, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, чистий дохід від реалізації, повна собівартість продукції, чистий прибуток/збиток, активи, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті, грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті, оборотні активи, власний капітал, статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток), короткострокові кредити банків, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточні зобов'язання, середньорічна кількість простих акцій, термін реалізації інноваційної програми, витрати на НДДКР, витрати на підвищення кваліфікації працівників</p>
О.М. Ястремська, Т.П. Близнюк [66]	<p>Технологічна специфіка підприємства: ступень інтегрованості технологічного процесу і можливість його вдосконалення.</p> <p>Технологічний рівень підприємства: сукупність технологічних укладів.</p> <p>Місткість ринку і перспективи продукту.</p> <p>Фінансове становище підприємства.</p> <p>Технологічні можливості підприємства (наявність технологічної бази).</p> <p>Ринкова стратегія підприємства.</p> <p>Суб'єктивні чинники (підприємливість та гнучкість керівництва тощо).</p> <p>Стадії життєвого циклу підприємства</p>
В.А. Гришко, О.Я. Колещук, Л.І. Лесик[125]	<p>Кадрове забезпечення: кількість фахівців у галузі інвестиційного та інноваційного менеджменту, які працюють на підприємстві на даний момент часу, та їх частка у загальній кількості працівників підприємства; кількість та частка працівників підприємства з вищою освітою (у тому числі з науковим ступенем); кількість та частка працівників підприємства, що мають запатентовані винаходи, авторські свідоцтва та інші підтверджені права на інтелектуальну власність; кількість та частка працівників підприємства, що запропонували успішні раціоналізаторські пропозиції. Кількість позаштатних працівників, які працюють на замовлення підприємства (згідно з цивільно-правовими договорами) над розробкою нововведень).</p> <p>Організаційне та інформаційне забезпечення.</p> <p>Кількість працівників підприємства, які здійснюють управління його інвестиційною та інноваційною діяльністю.</p> <p>Трудомісткість управління інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємства у людино-годинах; частка</p>

управлінських рішень у сфері управління інвестиційною та інноваційною діяльністю у загальній кількості управлінських рішень на підприємстві; кількість структурних підрозділів, що займаються управлінням інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємств; наявність організаційної структури управління інвестиційною діяльністю підприємства; наявність організаційної структури управління інноваційною діяльністю підприємства; наявність інформаційної системи управління інвестиційною діяльністю.

Матеріально-технічне забезпечення: частка прогресивних видів матеріальних ресурсів у загальному обсязі матеріальних витрат; балансова вартість основних засобів, що беруть участь у розробленні нововведень; наявність науково-дослідних лабораторій; площа цих лабораторій.

Фінансове забезпечення: розмір нерозподіленого прибутку підприємства; розмір чистого прибутку підприємства; розмір річних амортизаційних відрахувань; прибутковість сукупних активів підприємства; ставка банківського процента за користування кредитом; прогнозна ставка дивідендів за акціями підприємства, за якої інвестори погодяться їх купувати.

Чинники, що характеризують продукцію підприємства: середній рівень витрат на виробництво 1 грн. товарної продукції; середня прибутковість реалізації продукції; середній рівень капіталомісткості продукції; середня величина коефіцієнту еластичності попиту за ціною; середній розмір незадоволеного попиту на продукцію підприємства у відсотках до обсягу товарної продукції.

Чинники, що характеризують стан майна підприємства: балансова вартість активів підприємства та їх складових; рівень зносу основних засобів; середня тривалість експлуатації основних засобів; частка первісної вартості основних засобів з рівнем зносу більше 80 %; частка вартості морально застарілих основних засобів у їх загальній первісній вартості.

Чинники, що характеризують можливості підприємства виробляти інноваційну продукцію: частка інноваційної продукції у загальній вартості продукції, яку виготовляє підприємство; частка прогресивних технологічних процесів, застосовуваних на підприємстві, за вартістю виробленої за допомогою них продукції; частка морально застарілих та низькоприбуткових видів продукції у загальній вартості виробленої підприємством продукції.

Чинники, що характеризують ризик інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства: частка успішних інвестиційних проектів, які було реалізовано підприємством протягом звітного року; частка успішних інноваційних проектів, які було реалізовано підприємством протягом звітного року; частка інвестицій, вкладених протягом останнього періоду в інвестиційні проекти підприємства, що виявилися успішними, у загальному розмірі інвестицій, вкладених у дане підприємство протягом цього періоду.

Для чинників, що характеризують державну підтримку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства: розмір інвестиційних витрат, віднесених на витрати підприємства у звітному році; розмір податкових пільг з податку на прибуток підприємства для інноваційних проектів у звітному році; розмір податкових пільг з ПДВ та ввізного мита для інноваційних проектів у звітному році.

<p>А.О. Литвиненко [126]</p>	<p>Достатність фінансового забезпечення інноваційної діяльності: ступінь забезпеченості інноваційного розвитку підприємства фінансовими ресурсами, розмір річного бюджету на нові розробки, питома вага бюджету витрат на нові розробки в операційному бюджеті підприємства, зміна відносного росту ринкової вартості підприємства в порівнянні з відносним ростом ринку в обраній зоні господарювання, питома вага контрагентів, що вважають підприємство інноваційним, рівень використання притягнутих і власних ресурсів для виконання інноваційних завдань, частина інноваційних витрат у загальному обсязі витрат.</p> <p>Загальносистемна сприйнятливість: диверсифікованість виробництва, тип реакції на зміни зовнішнього середовища, залучення нових джерел фінансових ресурсів на виконання інноваційних завдань, рівень соціального розвитку, технічна політика і культура організації, орієнтованість стратегії на постійне провадження удосконалень, рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, стійкість функціонування; сприйнятливість технологічної системи: час, що пройшов з моменту ініціювання новації до запуску інноваційного проекту, частина щорічного відновлення продукції, частина нової експортної продукції в загальному обсязі товарної продукції, частина продукції, удосконаленої протягом трьох останніх років у загальному обсязі ТП, рівень оснащення підрозділів підприємства технологічним устаткуванням, коефіцієнт щорічного відновлення техніки, наукоємкість продукції, мінливість технології в життєвому циклі попиту, науково-технічний рівень системи.</p> <p>Сприйнятливість персоналу до здійснення змін: параметри системи мотивації персоналу, мотивація інженерної творчості, частина інженерно-технічних працівників і дослідників у загальній обліковій чисельності працівників підприємства, частина працівників з науковим ступенем, середній вік інженерно-технічних працівників і дослідників, плинність працівників інноваційної сфери, рівень підвищення кваліфікації працівників інноваційної сфери, інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей.</p> <p>Структурна сприйнятливість до трансформацій: ймовірнісна оцінка еволюційних переходів, соціальна захищеність працівників, рівень опору співробітників підприємства планованим змінам, рівень відповідності прямих керуючих впливів планованим змінам, комплексність механізму управління, рівень єдності уявлень про потрібність інновацій, надмірність ланок у організаційній структурі, ступінь дублювання управлінських функцій.</p> <p>Розвиток творчого потенціалу (показник інноваційної спроможності): кількість отриманих патентів, кількість рацпропозицій (інноваційних ідей), що надійшли від співробітників, питома вага впроваджених ідей, час від генерації ідеї до її реалізації, рівень кваліфікації і досвід працівників, залучених в інноваційний процес, річний приріст кількості наукових публікацій на одного працівника, частина об'єктів промислової й інтелектуальної власності, що мають правовий захист, у загальній їхній чисельності, частина проданих іншим підприємствам прав на патенти.</p> <p>Інформаційна сприйнятливість підприємства: готовність персоналу регулярно накопичувати, вивчати й застосовувати отримані відомості, залученість підприємства до науково-дослідних інтеграційних об'єднань, обсяги інноваційного співробітництва, готовність до залучення досвіду конкурентів, частина придбаних (отрима-</p>
----------------------------------	--

	них) в інших підприємств прав на патенти, наявність ситуаційної бази знань і правил фіксування досвіду, питома вага витрат на залучення досліджень сторонніх організацій, витрати на здійснення конкурентної розвідки і проведення бенч-маркінгу, відкритість інформаційного обміну з субпідрядниками
С.В. Лабунська [62]	Рівень інноваційного потенціалу). Рівень бізнес-можливостей підприємства, щодо впровадження інновацій. Рівень стійкості системи економічної безпеки
Т.В. Якимчук [71]	Управлінська складова: темп росту інвестицій в основний капітал. Виробнича складова: темп росту обсягів виробництва в галузі. Фінансова складова: рентабельність операційної діяльності
І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявська [64]	Ресурсна складова: фінансові, матеріально-технічні, трудові, технологічні, інформаційні ресурси, нематеріальні активи. Процедурна складова: мотиваційний механізм, інноваційну культуру, організаційно-управлінські складові, інтерфейсні складові
Н.Н. Сечко [127]	Матеріально-технічний потенціал. Фінансово-інвестиційний потенціал. Науково-технічний потенціал. Кадровий потенціал
В.Б. Захожай, О.В. Корецька [68]	Інноваційні ресурси. Результативність інновацій. Технологічний рівень виробництва
Методики, які враховують специфіку визначених різновидів інновацій	
О.Б. Мусійовська [67]	Залучення підприємством продуктового нововведення без припинення виробництва традиційних видів продукції: середня прибутковість продажів інноваційної продукції, середнє значення відношення питомої величини роялті до відпускної ціни інноваційної продукції. Залучення підприємством продуктового нововведення із одночасним припиненням виробництва традиційних видів продукції: середня прибутковість продажів інноваційної продукції. Залучення технологічного нововведення без припинення використання існуючих технологій виготовлення продукції: середня прибутковість продажу існуючої на підприємстві продукції за умови її виготовлення із застосуванням інноваційної технології, середнє значення відношення питомої величини роялті до відпускної ціни продукції за умови її виготовлення із застосуванням інноваційної технології, середнє значення відношення питомої величини додаткових інвестиційних витрат, пов'язаних із впровадженням у виробництво нової технології, до відпускної ціни

	<p>продукції. Залучення технологічного нововведення, що потребує припинення використання існуючої технології: середня прибутковість продажу існуючої на підприємстві продукції за умови її виготовлення із застосуванням інноваційної технології, середнє значення відношення питомої величини роялті до відпускної ціни продукції за умови її виготовлення із застосуванням інноваційної технології, середнє значення відношення питомої величини додаткових інвестиційних витрат, пов'язаних із впровадженням у виробництво нової технології, до відпускної ціни продукції, середнє значення відношення питомого прибутку від продажу існуючої на теперішній час продукції за умови її виготовлення із застосуванням існуючої технології.</p> <p>Упровадження самостійно розробленого продуктового нововведення без припинення виробництва існуючих видів продукції: середня прибутковість продажів продуктивних нововведень, середнє значення відношення питомої величини витрат, понесених підприємством на розроблення нової (вдосконаленої) продукції, до відпускної ціни цієї продукції, середнє значення відношення питомої величини додаткових інвестиційних витрат, пов'язаних із впровадженням у виробництво нової (вдосконаленої) продукції, яку було розроблено власними силами підприємства, до відпускної ціни цієї продукції.</p> <p>Упровадження самостійно розробленого продуктового нововведення із одночасним припиненням виробництва існуючих видів продукції: середня прибутковість продажів продуктивних нововведень, середнє значення відношення питомої величини витрат, понесених підприємством на розроблення нової (вдосконаленої) продукції, до відпускної ціни цієї продукції, середнє значення відношення питомої величини додаткових інвестиційних витрат, пов'язаних із впровадженням у виробництво нової (вдосконаленої) продукції, яку було розроблено власними силами підприємства, до відпускної ціни цієї продукції, середнє значення відношення питомого прибутку від реалізації існуючої продукції до відпускної ціни на нову продукцію, розроблену власними силами підприємства, що замістить існуючу продукцію</p>
Т.М. Пілявоз [124]	<p>Частка впроваджених нових видів продукції, частка впроваджених нових технологічних процесів, частка реалізованої інноваційної продукції, коефіцієнт використання витрат на інноваційну діяльність, коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції, частка реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку, частка реалізованої інноваційної продукції, що є новою для підприємства, частку інноваційної продукції на експорт в загальному обсязі інноваційної продукції, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт покриття</p>

Кількість найманих працівників в металургійному виробництві в Україні за 2006–2015рр.

Показники	2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку
Кількість найманих працівників										
Промисловість	3851,9	100	3690,0	100	3527,1	100	3185,1	100	3082,5	100
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	496,4	12,6	462,2	12,3	439,2	12,2	379,8	11,9	359,6	11,7
	2011 р.		2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015р.	
Кількість найманих працівників	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку	тис. осіб	% до підсумку
Промисловість	3037,1	100	3014,4	100	2912,8	100	2419,3	100	2241,4	100
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	338,6	11,2	342,9	11,4	314,6	10,8	279,6	11,6	257,9	11,5

Складено та розраховано автором на підставі статистичних даних [141 с115с119, 142 с157, 143 с163]

Показники активу балансу підприємств металургійного виробництва за 2008–2015рр.

Показники	На кінець 2008р.		На кінець 2009р.		На кінець 2010р.		На кінець 2011р.	
	млн.грн.	% до підсумку	млн.грн.	% до підсумку	млн.грн.	% до підсумку	млн.грн.	% до підсумку
Промисловість, взагалі								
Актив	979319,5	100	1097498,0	100	1237861,6	100	1385959,5	100
в т.ч. Необоротні активи	491341,4	50,17	546823,6	49,82	598856,9	48,38	659349,1	47,57
Оборотні активи	481216,6	49,14	541252,1	49,32	629020,4	50,82	713575,4	51,49
Необоротні активи та групи вибуття	162,3	0,02	204,8	0,02	192,6	0,01	295,4	0,02
Витрати майбутніх періодів	6599,2	0,67	9217,5	0,84	9791,7	0,79	12739,6	0,92
Металургійне виробництво								
Актив	170782,2	17,44	196795,4	17,93	224652,9	18,15	239839,6	17,3
в т.р. Необоротні активи	73336,9	7,49	89413,8	8,15	97193,5	7,85	104103,8	7,51
Оборотні активи	96765,1	9,88	106426,2	9,70	126534,9	10,23	134574,4	9,71
Необоротні активи та групи вибуття	6,8	-	71,5	0,01	36,3	-	26,6	-
Витрати майбутніх періодів	673,4	0,07	883,9	0,07	888,2	0,07	1134,8	0,08

Показники	На кінець 2012р.		На кінець 2013р.		На кінець 2014р.		На кінець 2015р.	
	млн.грн.	% до підсумку	млн.грн.	% до підсумку	млн.грн.	% до підсумку	млн.грн.	% до підсумку
Промисловість, взагалі								
Актив	1755815,8	100	1872235,9	100	2010917,3	100	2356486,3	100
в т.ч. Необоротні активи	957255,7	54,52	1032951,9	55,17	1068053,3	53,11	1154166,1	48,97
Оборотні активи	798152,2	45,46	838708,6	44,80	942236,5	46,86	1201590,5	50,99
Необоротні активи та групи вибуття	407,9	0,02	575,4	0,03	627,5	0,03	729,7	0,04
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Металургійне виробництво								
Актив	262071,4	14,93	250187,6	13,36	364686,7	18,14	412864,6	17,52
в т.ч. Необоротні активи	133230,8	7,59	130896,5	6,99	191841,8	9,54	202538,9	8,59
Оборотні активи	128679,7	7,33	119200,1	6,37	172803,9	8,60	210291,6	8,93
Необоротні активи та групи вибуття	160,9	0,01	91,0	-	41,0	-	34,1	-
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-

Складено та розраховано автором на підставі статистичних даних [141 с134–135с142–143, 142 с160–161, 143 с170–171]

**Динаміка експорту чавуну переробного та чавуну дзеркального у чушках, болванках та інших первинних формах
за період 2006–2015рр.**

Країни	2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.		2011 р.		2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.	
	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%	тис.дол. США	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Усього	312215,30	100	612354,7	100	730098,4	100	369125,0	100	591135,5	100	817184,2	100	764914,5	100	823259,1	100	801080,6	100	511129,7	100
I. Країни СНД	378,32	0,12	7257,5	1,18	7655,4	1,05	560,0	0,15	2378,5	0,40	1675,0	0,20	711,3	0,09	289,7	0,04	12,6	-	630,7	0,12
Білорусь	-	-	-	-	-	-	33,3	0,01	-	-	-	-	-	-	71,1	0,01	-	-	132,6	0,03
Республіка Молдова	220,06	0,07	7235,5	1,18	7347,0	1,01	479,7	0,13	2378,5	0,40	1675,0	0,20	574,4	0,08	20,9	0,01	12,6	-	498,1	0,1
Російська Федерація	158,26	0,05	22,0	-	247,1	0,03	-	-	-	-	-	-	108,8	0,01	197,7	0,02	-	-	-	-
Туркменістан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,1	-	-	-	-	-	-	-
Узбекистан	-	-	-	-	61,2	0,01	47,0	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Інші країни світу	311836,99	99,88	605097,1	98,82	722443,0	98,95	368565,0	99,85	588757,0	99,60	815509,2	99,80	764203,1	99,91	822969,5	99,96	801067,9	100	510499,0	99,88
ЄС	253573,42	81,22	324549,9	53,1	319160,4	43,72	74031,4	20,06	218489,2	36,97	373041,3	45,65	229942,7	30,06	348495,4	42,33	328346,1	40,98	192978,8	37,77
Австрія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2931,9	0,36	826,5	0,11	3357,1	0,41	2113,7	0,26	-	-
Бельгія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1459,7	0,19	10109,9	1,23	-	-	-	-
Болгарія	982,73	0,31	1337,3	0,22	2245,8	0,31	77,5	0,02	1254,1	-	2225,2	0,27	1056,2	0,14	5989,2	0,73	881,0	0,11	1433,2	0,28
Естонія	-	-	-	-	49,4	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Греція	-	-	-	-	-	-	793,0	0,21	-	-	2131,8	0,26	-	-	1076,7	0,13	1098,6	0,14	2390,0	0,47
Іспанія	1444,20	0,46	11783,2	1,92	38860,5	5,32	2750,0	0,75	3958,0	0,67	13837,2	1,69	4482,5	0,59	18322,0	2,22	14191,3	1,77	1804,4	0,35
Італія	223675,51	71,64	267412,9	43,67	217491,0	29,79	53978,7	14,62	165279,9	27,96	326918,5	40,00	200213,0	26,17	285910,1	34,73	275608,0	34,40	156763,7	30,67
Латвія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,8	-	11,4	-	-	-
Німеччина	-	-	-	-	-	-	8375,8	2,70	34250,8	5,79	-	-	-	-	247,5	0,03	-	-	-	-
Нідерланди	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12487,0	1,52	17351,2	2,17	8573,3	1,68
Польща	25690,63	8,23	30299,5	4,95	39166,7	5,36	7707,6	2,09	6610,6	1,12	21981,8	2,69	16651,0	2,18	4925,4	0,60	9077,2	1,13	17104,9	3,35
Португалія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2378,0	0,29	-	-	-	-
Румунія	1356,63	0,43	2532,9	0,41	964,5	0,13	34,8	0,01	-	-	-	-	188,7	0,02	695,6	0,08	1734,2	0,22	2639,9	0,52
Сербія Чорногорія	141,55	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовж. табл.Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Словаччина	282,16	0,09	3200,2	0,52	1020,0	0,14	-	-	-	-	-	-	-	-	26,5	-	-	-	54,8	0,01
Сполучене Королівство	-	-	7870,2	1,29	19160,0	2,62	-	-	5995,9	1,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Франція	-	-	-	-	-	-	-	-	1140,0	0,19	3015,0	0,37	5065,0	0,66	2800,0	0,34	5793,2	0,72	2169,2	0,42
Чехія	-	-	113,9	0,02	202,5	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	144,5	0,02	486,3	0,06	45,4	0,01
Угорщина	-	-	-	-	-	-	313,9	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Азія	25724,42	8,24	192660,6	31,46	149382,6	20,46	247034,1	66,92	90291,9	15,27	270786,4	33,14	406871,0	53,20	251351,8	30,53	185987,3	23,22	161687,1	31,63
Бангладеш	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5017,5	0,98
В'єтнам	-	-	-	-	-	-	-	-	403,5	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Індонезія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8991,7	1,10	5594,2	0,73	6826,1	0,83	-	-	-	-
Китай	828,13	0,27	-	-	-	-	146418,3	39,67	-	-	23750,0	2,91	18274,9	2,39	-	-	-	-	-	-
Корейська Республіка	-	-	16093,6	2,63	-	-	32,0	0,01	-	-	-	-	1956,3	0,26	2523,6	0,31	195,8	0,02	-	-
Кіпр	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2550,0	0,5
Кувейт	-	-	251,3	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тайвань	-	-	49291,8	8,05	-	-	809,1	0,22	-	-	-	-	19210,8	2,51	-	-	-	-	-	-
Таїланд	-	-	28766,9	4,70	-	-	15151,4	4,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ОАЕ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14005,9	1,83	9345,0	1,13	9390,8	1,17	25719,3	5,03
Оман	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	187,4	0,04
Сірійська Арабська Республіка	-	-	-	-	-	-	391,6	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Пакистан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209,0	0,03	-	-	-	-	113,8	0,01	99,6	0,02
Туреччина	24896,28	7,97	98256,9	16,05	135222,4	18,52	84231,7	22,82	89122,7	15,08	237835,7	29,10	347808,1	45,47	232657,0	28,26	176286,9	22,00	128102,1	25,06
Шрі-Ланка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,2	-
Японія	-	-	-	-	14160,2	1,94	-	-	765,7	0,13	-	-	20,8	-	-	-	-	-	-	-
Африка	39,74	0,01	122,1	0,02	14026,8	1,92	2149,9	0,58	-	-	9461,2	1,16	97,7	0,01	21145,1	2,57	26175,3	3,27	34983,2	6,84
Єгипет	-	-	31,0	0,01	13920,0	1,91	2149,9	0,58	-	-	9449,1	1,16	-	-	21145,1	-	26164,7	3,27	34983,2	6,84
Нігерія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97,7	0,01	-	-	-	-	-	-
Марокко	39,74	0,01	91,1	0,01	106,8	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,5	-	-	-
Танзанія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Америка	32499,41	10,41	87764,5	14,33	239873,1	32,85	45349,6	12,29	279975,8	47,36	162220,3	19,85	127291,7	16,64	201977,2	24,53	260559,2	32,53	120849,9	23,64
Мексика	-	-	-	-	-	-	6960,0	1,89	20393,0	3,45	25508,3	3,12	9602,6	1,25	10639,8	2,32	-	-	19427,9	3,8
США	32499,41	10,41	87764,5	14,33	239873,1	32,85	38389,6	10,4	259582,8	43,91	136712,0	16,73	117689,1	15,39	191337,4	22,21	260559,2	32,53	101422,1	19,84

Таблиця Д.2

**Динаміка експорту прокату плоского із заліза або нелегованої сталі (600мм або більше), гарячої прокатки
за період 2006–2015рр.**

	2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.		2011 р.		2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.	
	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Усього	3008621,32	100	3919581,6	100	5381323,8	100	2077513,7	100	2997219,1	100	4120490,6	100	2971803,9	100	2762975,4	100	2531856,1	100	1505766,3	100
I. Країни СНД	488007,35	16,22	553067,8	14,11	670364,1	12,46	264402,2	12,73	506319,9	16,89	713526,6	17,32	649290,6	21,85	487832,8	17,66	286579,0	11,32	211758,5	14,06
Азербайджан	10820,93	0,36	14250,1	0,36	40196,2	0,75	21675,9	1,04	20477,7	0,68	20611,9	0,50	18590,6	0,63	17388,3	0,63	7162,8	0,29	1862,0	0,12
Білорусь	96954,88	3,22	101369,2	2,59	132197,1	2,46	46960,2	2,26	104889,7	3,50	108698,9	2,64	89587,2	3,02	73088,6	2,65	57127,2	2,26	40969,6	2,72
Вірменія	464,79	0,02	5148,2	0,13	3519,2	0,07	4553,1	0,22	7590,4	0,25	8699,9	0,22	10060,0	0,34	10090,4	0,37	10250,7	0,40	4646,2	0,31
Грузія	2733,58	0,09	6362,1	0,16	6601,2	0,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Казахстан	394,54	0,01	832,3	0,02	4186,9	0,08	186,1	-	504,1	0,02	740,9	0,02	423,4	0,01	493,9	0,02	19,1	-	-	-
Киргизстан	28,30	-	-	-	-	-	-	-	31,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Республіка Молдова	7255,66	0,24	9363,3	0,24	13531,2	0,25	4523,0	0,22	5296,9	0,18	7843,8	0,19	6478,5	0,22	6461,3	0,23	7757,9	0,31	4560,7	0,30
Російська Федерація	366312,22	12,18	413861,1	10,56	463319,6	8,60	184854,0	8,90	366099,9	12,21	563869,5	13,68	523959,7	17,63	376411,2	13,62	202749,9	8,00	159447,3	10,59
Таджикистан	3,65	-	388,2	0,01	72,5	-	107,1	-	39,0	-	-	-	58,5	-	23,4	-	-	-	-	-
Туркменистан	1319,25	0,04	533,9	0,01	2858,6	0,05	193,2	-	286,0	0,01	141,2	-	132,6	-	3639,1	0,13	1456,2	0,06	272,8	0,02
Узбекистан	1719,57	0,06	959,3	0,02	3881,5	0,07	1349,6	0,06	1104,9	0,04	2920,5	0,07	-	-	236,6	0,01	55,3	-	-	-
II. Інші країни світу	2520613,97	83,78	3366513,8	85,89	4710959,8	87,54	1813111,5	87,27	2490899,2	83,11	3406964,0	82,68	2322513,3	78,15	2275142,5	82,34	2245277,1	88,68	1294007,8	85,94
ЄС	575937,06	19,14	666885,2	17,01	967378,7	17,98	399326,2	19,22	894742,4	29,85	1414233,8	34,32	879222,7	29,59	890202,5	32,21	963403,3	38,05	721282,0	47,90
Австрія	-	-	-	-	2764,3	0,05	704,6	0,03	1066,7	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-
Албанія	9312,49	0,31	9625,3	0,25	43297,6	0,80	17685,7	0,85	12414,2	0,41	15900,7	0,39	12063,2	0,41	6151,7	0,22	2521,6	0,10	1375,9	0,09
Бельгія	650,35	0,02	4146,6	0,11	6356,9	0,12	3954,3	0,19	301,0	0,01	3113,6	0,08	7545,2	0,25	15494,1	0,56	25267,8	1,00	14710,2	0,98
Болгарія	87637,82	2,91	33348,7	0,85	90289,8	1,68	27093,0	1,30	45850,2	1,53	139018,7	3,37	125997,5	4,24	128442,9	4,65	132881,1	5,25	123130,2	8,18
Боснія і Герцеговина	23416,57	0,78	33358,3	0,85	63681,4	1,18	104,8	-	4696,2	0,16	25338,3	0,61	21238,1	0,71	5690,0	0,21	-	-	-	-
Греція	4298,80	0,14	14631,0	0,37	18240,5	0,34	704,6	0,04	70150,6	2,34	103357,2	2,51	81423,1	2,74	91481,5	3,31	58717,5	2,32	35101,9	2,33
Данія	4277,15	0,14	1723,6	0,04	4112,1	0,08	17685,7	0,85	3342,1	0,11	7340,0	0,18	3868,9	0,13	4633,4	0,17	6307,0	0,25	12748,9	0,85
Естонія	14600,32	0,48	27213,5	0,69	29206,1	0,54	3954,3	0,19	25088,6	0,84	46819,8	1,14	34295,2	1,15	17144,1	0,62	17236,9	0,68	5309,3	0,35
Ісландія	-	-	2879,1	0,07	30,2	-	-	-	29,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Іспанія	5053,70	0,17	5245,5	0,13	25479,8	0,47	23131,2	1,11	49231,9	1,64	47764,2	1,16	13512,0	0,45	47648,5	1,72	24049,2	0,95	18221,9	1,21

Продовж. табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Італія	18195,67	0,60	6168,2	0,16	19462,1	0,36	76066,9	3,66	140917,7	4,70	199555,5	4,84	58885,1	1,98	84742,8	3,07	129504,3	5,11	152788,5	10,15
Латвія	9462,38	0,31	5306,5	0,14	8930,4	0,17	1623,3	0,08	5427,3	0,18	12164,6	0,29	5602,6	0,19	4027,6	0,15	3765,4	0,15	2557,1	0,17
Литва	14880,93	0,49	17694,4	0,45	22680,3	0,42	11685,7	0,56	22258,9	0,74	31628,5	0,77	18498,0	0,62	15156,0	0,55	8322,6	0,33	4085,7	0,27
Македонія	7514,22	0,25	21290,7	0,54	55905,2	1,04	6471,7	0,31	38198,0	1,27	28924,2	0,70	1257,4	0,04	2527,4	0,09	4361,8	0,17	3573,1	0,24
Нідерланди	-	-	-	-	2756,1	0,05	1310,5	0,06	4708,5	0,16	2787,7	0,07	2,6	-	-	-	-	-	-	-
Німеччина	6275,71	0,21	17529,7	0,45	12549,9	0,23	5400,6	0,26	4479,8	0,15	18731,3	0,45	2327,0	0,08	189,4		10043,1	0,40	19361,6	1,29
Норвегія	38379,01	1,28	60923,1	1,55	42239,9	0,78	9786,1	0,47	7214,5	0,24	9241,7	0,22	6789,2	0,23	1449,7	0,05	1706,7	0,07	-	-
Польща	152636,92	5,07	144275,3	3,68	148788,4	2,76	83569,2	4,02	249781,2	8,33	381833,3	9,27	266451,1	8,97	230655,5	8,35	288449,6	11,39	183474,2	12,18
Португалія	-	-	-	-	-	-	1147,4	0,06	23413,3	0,78	5142,1	0,12	4571,4	0,15	10991,6	0,40	31589,0	1,25	15865,3	1,05
Румунія	42815,93	1,42	36650,6	0,94	40896,9	0,76	37866,6	1,82	54472,5	1,82	80344,4	1,95	58880,6	1,98	40805,3	1,48	36088,3	1,43	25160,7	1,67
Сербія і Чорногорія	22355,98	0,74	51104,9	1,30	86021,0	1,60	5244,1	0,25	6576,2	0,22	13885,7	0,34	18489,0	0,62	7172,1	0,26	10752,1	0,42	6030,9	0,40
Словаччина	41921,13	1,39	71335,5	1,82	106105,0	1,97	19070,8	0,92	56372,8	1,88	85338,8	2,07	68926,0	2,32	66635,5	2,41	80064,7	3,16	46705,6	3,10
Словенія	-	-	-	-	-	-	1646,4	0,08	2138,6	0,07	-	-	348,3	0,01	-	-	-	-	-	-
Сполучене Королівство	107,02	-	74,2	-	3085,3	0,06	-	-	12275,4	0,41	17185,4	0,42	16631,7	0,56	21475,8	0,78	23103,3	0,91	8602,6	0,57
Угорщина	660,86	0,02	307,0	0,01	480,2	0,01	1965,4	0,09	1004,2	0,03	2871,8	0,07	587,0	0,02	20949,9	0,76	17550,4	0,69	9419,4	0,63
Фінляндія	-	-	1000,4	0,03	1258,3	0,02	958,0	0,05	775,9	0,02	696,7	0,02	3,5	-	754,9	0,03	1036,0	0,04	2302,9	0,15
Хорватія	43251,72	1,44	53734,0	1,37	82711,2	1,54	7835,8	0,38	16497,2	0,55	28154,0	0,68	11027,6	0,37	25939,7	0,94	13303,0	0,53	15279,5	1,01
Чехія	27832,91	0,93	47281,5	1,21	50041,6	0,93	13224,2	0,64	36048,3	1,20	106936,5	2,60	39972,0	1,35	40043,0	1,45	36781,4	1,45	15476,4	1,03
Азія	1592846,60	52,94	2268584,4	57,88	2987749,9	55,52	1244373,1	59,90	1403037,1	46,82	1640806,8	39,82	1164245,9	39,18	1166170,0	42,22	1063292,9	41,99	462617,5	30,73
Афганістан	-	-	361,8	0,01	3245,1	0,06	4812,7	0,23	1369,4	0,05	27,0	-	-	-	1316,5	0,05	551,8	0,02	-	-
Бангладеш	-	-	-	-	2790,2	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бахрейн	-	-	9527,7	0,24	-	-	-	-	-	-	3055,5	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
В'єтнам	9628,90	0,32	2323,7	0,06	9181,2	0,17	54322,3	2,61	3743,9	0,12	21048,1	0,51	974,2	0,03	97,8	-	-	-	-	-
Грузія	-	-	-	-	-	-	3447,0	0,17	5125,4	0,17	5795,7	0,14	7173,8	0,24	5052,2	0,18	3444,2	0,14	1377,2	0,09
Ємен	1507,37	0,05	2152,0	0,05	2945,0	0,05	2328,5	0,11	661,8	0,02	2677,5	0,06	440,5	0,01	344,4	0,01	4137,1	0,16	-	-
Ізраїль	67254,19	2,24	100618,7	2,57	102868,8	1,91	55810,1	2,69	55303,5	1,85	94020,7	2,28	57216,8	1,93	55551,7	2,01	67011,0	2,65	45046,8	2,99
Індія	173876,70	5,78	217444,1	5,55	238128,9	4,43	143519,4	6,91	155142,8	5,18	232538,4	5,64	66809,4	2,25	69953,7	2,53	41160,9	1,63	34696,0	2,30
Індонезія	-	-	-	-	-	-	1530,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ірак	408,05		1133,5		-	-	3824,9	0,18	3240,6	0,11	27557,3	0,67	48049,2	1,62	79789,7	2,89	82628,0	3,26	37610,3	2,50
Іран	18902,50	0,63	72532,2		77876,5	1,45	48788,3	2,35	27538,8	0,92	6662,3	0,16	6590,4	0,22	-	-	-	-	-	-
Йордан	27509,73	0,91	37162,0	0,95	24793,5	0,46	41259,5	1,99	118185,3	3,94	46093,6	1,12	43530,1	1,46	17620,3	0,64	15147,7	0,60	12316,0	0,82
Катар	-	-	-	-	-	-	120,1	-	-	-	-	-	-	-	1823,9	0,07	2603,6	0,10	2722,4	0,18

Продовж. табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Китай	11624,90	0,39	-	-	-	-	66725,6	3,21	6373,1	0,21	-	-	0,2	-	-	-	-	-	-	-
Корейська Республіка	-	-	-	-	86543,9	1,61	7890,3	0,38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кувейт	9648,58	0,32	6853,3	0,17	14095,8	0,26	2982,8	0,14	92,1	-	-	-	30,4	-	1998,1	0,07	3099,5	0,12	-	-
Ліван	24023,27	0,80	46121,0	1,18	102593,0	1,91	79095,9	3,81	125992,8	4,20	105725,0	2,57	67693,9	2,28	42514,2	1,54	43744,4	1,73	39269,3	2,61
Малайзія	778,06	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	19937,8	0,48	2428,1	0,08	7694,3	0,28	4846,6	0,19	-	-
ОАЕ	134925,90	4,48	214605,2	5,48	14095,8	0,26	93943,9	1,75	106576,8	3,56	136610,7	3,32	121601,5	4,09	102748,0	3,72	105945,1	4,18	39642,8	2,63
Оман	480,65	0,02	2677,2	0,07	102593,0	1,91	5267,0	0,25	3980,0	0,13	-	-	2904,7	0,10	-	-	-	-	-	-
Пакистан	58706,99	1,95	39168,3	1,00	14095,8	0,26	78047,9	3,76	60693,1	2,02	8879,5	0,22	53194,5	1,79	49706,8	1,80	30440,9	1,20	13076,0	0,87
Саудівська Аравія	44592,96	1,48	58215,1	1,49	61228,0	1,14	27681,4	1,33	25931,1	0,87	76998,5	1,87	67210,1	2,26	47206,1	1,71	86934,7	3,43	24778,8	1,65
Сирійська Арабська Республіка	79710,83	2,65	196028,9	5,00	211621,7	3,93	104804,1	5,04	115200,3	3,84	132961,4	3,23	36515,0	1,23	1032,2	0,04	708,2	0,03	-	-
Сінгапур	159231,13	5,29	265776,8	6,78	425195,0	7,90	93856,1	4,52	102153,2	3,41	208232,2	5,05	137505,0	4,63	211183,4	7,64	112623,7	4,45	-	-
Тайвань	23154,49	0,77	4651,3	0,12	-	-	8300,6	0,40	5834,8	0,19	6098,0	0,15	9460,3	0,32	17004,1	0,62	39623,4	1,56	8857,7	0,59
Туреччина	739730,37	24,59	990800,8	25,28	1341350,2	24,93	308931,3	14,87	479898,4	16,01	504699,9	12,25	434916,3	14,63	453532,6	16,41	418641,7	16,53	203224,2	13,50
Філіппіни	6271,28	0,21	-	-	58,7	-	6850,7	0,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-
Африка	158673,45	5,27	227448,5	5,80	279951,1	5,20	119960,6	5,77	147510,5	4,92	158296,1	3,84	157049,2	5,28	158432,0	5,73	180703,7	7,14	96129,6	6,38
Алжир	5115,33	0,17	3974,2	0,10	16165,1	0,3	9689,7	0,47	1601,5	0,05	1745,8	0,04	-	-	-	-	3226,3	0,13	19535,8	1,30
Гана	4831,64	0,16	5467,2	0,14	5805,7	0,11	4786,9	0,23	8643,1	0,29	18323,0	0,44	9596,2	0,32	12031,0	0,44	7543,9	0,30	4282,7	0,28
Конго	-	-	896,2	0,02	330,3	-	71,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Єгипет	62711,60	2,08	94320,3	2,40	109602,2	2,04	43987,6	2,12	62741,5	2,09	53348,5	1,29	43879,0	1,48	39790,5	1,44	75355,8	2,98	16144,2	1,07
Ефіопія	4300,99	0,14	3650,3	0,09	6477,0	0,12	2838,4	0,14	5503,6	0,18	16911,3	0,41	15488,3	0,52	14662,5	0,53	17285,8	0,68	10671,6	0,71
Камерун	268,35	0,01	273,4	-	241,0	-	108,0	-	77,5	-	80,3	-	660,6	0,02	2784,2	0,10	694,9	0,03	672,5	0,04
Кенія	4632,91	0,15	8456,9	0,22	12034,8	0,22	54,6	-	-	-	-	-	1010,1	0,03	2131,6	0,08	-	-	-	-
Кот-Д'Івуар	570,23	0,02	1360,2	0,03	3024,3	0,06	234,4	0,01	4034,8	0,13	3939,9	0,10	1989,2	0,07	1829,7	0,07	1043,2	0,04	331,9	0,02
Марокко	35551,36	1,18	40746,3	1,04	69115,4	1,28	10487,9	0,50	7108,2	0,24	6428,4	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-
Лівія	-	-	-	-	-	-	-	-	664,9	0,02	-	-	-	-	440,1	0,02	1449,9	0,05	8975,9	0,60
Нігерія	27895,25	0,93	53041,6	1,35	42464,5	0,79	41067,7	1,98	43206,5	1,44	53954,9	1,31	76255,4	2,57	79676,4	2,88	70597,9	2,79	31869,8	2,12
Південна Африка	-	-	-	-	-	-	-	-	5494,3	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовж. табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Сенегал	1798,57	0,06	2099,2	0,05	1423,4	0,03	863,2	0,04	489,3	0,02	1582,3	0,05	1860,5	0,06	1429,2	0,05	1742,9	0,07	2282,6	015
Судан	1819,00	0,06	524,7	0,01	2658,0	0,05	2690,4	0,13	2725,9	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Танзанія	1831,65	0,06	1571,3	0,04	1900,9	0,04	313,5	0,02	-	-	-	-	1,8	-	100,1	-	-	-	-	-
Того	354,09	0,01	-	-	851,3	0,02	126,3	0,01	301,0	0,01	-	-	260,0	0,01	539,7	0,02	196,7	-	69,6	-
Туніс	5308,83	0,18	8750,4	0,22	5670,1	0,11	455,5	0,02	3838,0	0,13	1204,4	0,03	4680,1	0,16	1635,1	0,06	500,5	0,02	527,4	004
Уганда	763,36	0,03	1140,1	0,03	1016,4	0,02	103,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Америка	193155,42	6,43	203595,7	5,20	475820,9	8,84	49451,6	2,38	45609,1	1,52	193622,4	4,70	121981,7	4,10	60322,4	2,18	37866,3	1,50	13950,7	093
Аргентина	458,52	0,01	18746,6	0,48	3551,3	0,07	525,3	0,03	2523,5	0,08	194,6	-	197,9	-	-	-	-	-	-	-
Бразилія	18360,70	0,61	23506,8	0,60	103307,7	1,92	11268,3	0,54	22079,0	0,74	55021,3	1,33	40368,2	1,36	12584,9	0,46	-	-	-	-
Венесуела	-	-	24218,8	0,62	13714,5	0,25	2623,1	0,13	3514,8	0,12	9706,1	0,24	5186,0	0,17	2021,0	0,07	-	-	-	-
Гватемала	8946,76	0,30	94,7	-	4716,5	0,09	-	-	3271,7	0,11	754,9	0,02	619,7	0,02	-	-	-	-	-	-
Домініканська республіка	2565,86	0,09	431,1	0,01	-	-	-	-	-	-	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Еквадор	13445,15	0,45	6494,9	0,16	15194,4	0,28	5170,2	0,25	1767,4	0,06	8843,3	0,21	5719,7	0,19	6314,3	0,23	-	-	-	-
Канада	21660,30	0,72	18166,4	0,46	31664,8	0,59	2491,2	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Колумбія	24089,99	0,80	36878,9	0,94	45490,7	0,85	11347,6	0,55	7366,1	0,25	51589,6	1,25	39224,6	1,32	33359,8	1,21	35690,4	1,41	13950,4	093
Коста-Ріка	1882,37	0,06	-	-	994,3	0,02	-	-	-	-	16776,1	0,41	-	-	-	-	-	-	-	-
Куба	2071,09	0,07	4143,3	0,11	8330,9	0,15	1220,2	0,06	1501,7	0,05	1373,3	0,03	797,6	0,03	327,3	0,01	-	-	-	-
Мексика	3589,07	0,12	-	-	-	-	6154,1	0,30	-	-	6623,6	0,16	16460,4	0,55	1360,8	0,05	-	-	-	-
Нікарагуа	1945,51	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перу	1318,74	0,04	62,4	-	3388,6	0,06	-	-	-	-	-	-	7903,5	0,26	4275,9	0,15	-	-	-	-
Сальвадор	1875,19	0,06	-	-	2473,2	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
США	69423,40	2,31	40850,7	1,04	159273,0	2,96	-	-	2952,5	0,10	26308,9	0,64	4736,2	0,16	-	-	2174,7	0,08	-	-
Тринідад і Тобаго	545,91	0,02	154,7	-	1920,0	0,04	-	-	-	-	-	-	549,7	0,02	-	-	-	-	-	-
Чилі	20563,57	0,68	29086,8	0,74	81532,6	1,52	8460,7	0,41	-	-	15854,8	0,38	-	-	-	-	-	-	-	-
Австралія і Океанія	1,45	-	-	-	59,1	-	-	-	-	-	4,9	-	13,8	-	15,6	-	11,0	-	27,9	-

Таблиця Д.3

Динаміка експорту феросплавів за період 2006–2015рр.

	2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.		2011 р.		2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.	
	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Усього	824392,28	100	1120543,1	100	1654217,4	100	706824,5	100	1199147,3	100	1016813,2	100	948881,5	100	906353,0	100	1152703,3	100	863669,3	100
I. Країни СНД	210375,30	25,52	328697,0	29,33	590125,4	35,67	192411,3	27,22	259684,7	21,66	242168,5	23,82	208601,7	21,98	184283,6	20,33	245081,6	21,26	149419,6	17,30
Азербайджан	839,19	0,10	2063,7	0,18	2779,2	0,17	1809,1	0,26	1686,0	0,14	2145,5	0,21	1950,9	0,21	759,7	0,08	118,0	0,01	809,9	0,09
Білорусь	21558,56	2,62	32725,1	2,92	55590,9	3,36	22632,3	3,20	34371,5	2,87	39571,6	3,89	30336,6	3,20	22299,1	2,46	26704,3	2,32	18054,9	2,09
Вірменія	-	-	70,1	-	304,5	0,02	713,1	0,10	1034,4	0,09	46,7	-	47,3	-	15,5	-	-	-	-	-
Грузія	-	-	13,8	-	49,6	-	-	-	2,6	-	17,0	-	-	-	18,4	-	20,8	-	-	-
Казахстан	15026,62	1,82	29989,4	2,68	50799,7	3,07	1728,9	0,24	1143,3	0,10	2452,0	0,24	2538,5	0,27	1522,7	0,17	2029,0	0,18	756,9	0,09
Республіка Молдова	3833,31	0,46	9168,1	0,82	6995,0	0,42	2871,1	0,41	2545,8	0,21	5705,6	0,56	4128,8	0,44	1858,4	0,21	1667,7	0,14	1328,8	0,15
Російська Федерація	166985,26	20,26	244397,4	21,81	452759,3	27,37	152404,2	21,56	210509,4	17,55	181023,9	17,80	164335,0	17,33	157828,1	17,41	211507,0	18,35	119102,1	13,80
Таджикистан	18,84	-	16,0	-	163,2	0,01	26,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Туркменистан	-	-	-	-	-	-	-	-	343,6	0,03	381,6	0,04	222,6	0,02	-	-	-	-	-	-
Узбекистан	2113,51	0,26	10253,5	0,92	20683,9	1,25	10225,8	1,45	8050,6	0,67	10841,6	1,08	5042,0	0,53	-	-	3055,5	0,26	9367,1	1,08
II. Інші країни світу	614016,98	74,48	791846,1	70,67	1064092,0	64,33	514413,3	72,78	939462,6	78,34	774644,6	76,18	740279,8	78,02	722069,4	79,67	907621,7	78,74	714249,7	82,70
ЄС	380280,42	46,13	482296,9	43,04	611272,3	36,95	281826,3	39,87	470016,2	39,20	417634,2	41,07	443994,2	46,79	452662,9	49,94	443040,7	38,43	437426,7	50,65
Албанія	646,61	0,08	1642,0	0,15	-	-	1481,9	0,21	4298,9	0,35	4489,4	0,43	1354,1	0,14	2790,9	0,31	2190,8	0,19	2077,0	0,25
Австрія	11878,58	1,44	22461,8	2,00	30132,8	1,82	13627,7	1,94	24161,2	2,01	20930,2	2,06	16545,2	1,74	11244,3	1,24	11304,5	0,98	10175,6	1,18
Бельгія	1699,88	0,21	-	-	-	-	12569,4	1,79	30248,9	2,52	23316,5	2,29	1765,2	0,19	1662,6	0,18	347,3	0,03	4407,4	0,51
Болгарія	3739,69	0,45	6187,3	0,55	2674,3	0,16	4133,1	0,58	5277,2	0,44	4065,8	0,40	1801,3	0,19	1906,6	0,21	4477,0	0,39	3495,0	0,40
Боснія і Герцеговина	-	-	-	-	-	-	-	-	247,8	0,01	-	-	-	-	-	-	868,5	0,08	1338,4	0,15
Естонія	774,87	0,09	231,5	0,02	110,6	0,01	-	-	-	-	-	-	1578,5	0,17	-	-	2374,0	0,21	-	-
Греція	10149,60	1,23	20075,1	1,80	3659,2	0,22	5653,9	0,80	9627,6	0,80	11034,0	1,09	425,8	0,04	1165,8	0,13	4858,5	0,42	4067,3	0,47
Іспанія	11634,09	1,41	7868,6	0,70	2193,7	0,13	4970,6	0,70	10906,7	0,90	5490,5	0,54	2788,2	0,30	3656,7	0,40	14,1	-	453,9	0,05

Продовж. табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Італія	24327,33	2,95	13818,8	1,23	35790,8	2,16	16272,0	2,30	12475,9	1,04	14433,7	1,42	13933,1	1,47	14792,7	1,63	63494,3	5,51	99327,7	11,50
Латвія	8544,44	1,04	7572,0	0,69	6612,8	0,40	5161,2	0,74	7689,8	0,64	4020,8	0,40	18593,4	1,96	16981,5	1,87	1676,8	0,15	682,2	0,09
Литва	365,00	0,04	48,4	-	173,5	-	4445,5	0,63	6257,1	0,52	6778,4	0,66	-	-	-	-	20176,3	1,75	2978,4	0,34
Люксембург	5896,65	0,72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Македонія	179,99	0,02	145,9	0,01	-	-	-	-	-	-	282,9	0,03	-	-	-	-	188,4	0,02	2086,9	0,24
Німеччина	50892,61	6,17	91826,1	8,20	81975,2	4,96	72887,5	10,31	136190,3	11,35	97261,2	9,57	156300,2	16,47	135564,7	14,96	22602,6	1,96	6633,8	0,77
Нідерланди	154852,59	18,78	184607,7	16,21	272841,3	16,49	58911,4	8,33	89743,2	7,48	108534,3	10,67	169098,3	17,82	173633,7	19,16	161498,2	14,01	170824,1	19,78
Норвегія	1213,96	0,15	-	-	2687,8	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Польща	25357,58	3,08	44391,8	3,96	54333,9	3,28	32277,8	4,57	35789,6	2,98	43930,2	4,32	22693,4	2,39	36338,8	4,01	51348,5	4,45	40449,7	4,68
Португалія	-	-	-	-	-	-	1582,1	0,22	1504,7	0,12	1840,3	0,18	657,5	0,07	-	-	5133,8	0,45	4096,2	0,47
Румунія	29604,71	3,60	33975,9	3,03	47896,8	2,90	9068,2	1,28	9761,2	0,81	11464,8	1,13	4644,8	0,49	2887,0	0,32	15724,6	1,36	21261,7	2,46
Сербія і Чорногорія	820,27	0,10	82,9	0,01	62,1	-	12,4	-	-	-	-	-	16,8	-	13,6	-	-	-	2395,1	0,28
Словаччина	3267,42	0,40	4982,3	0,44	6809,9	0,41	2406,1	0,34	2779,6	0,23	3364,5	0,33	2618,9	0,28	6543,2	0,72	18077,7	1,56	14108,9	1,63
Словенія	945,76	0,11	46,0	-	113,7	0,01	-	-	230,4	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	124,5	0,01
Сполучене Королівство	6014,24	0,73	15094,5	1,34	7707,8	0,47	14712,2	2,08	25519,2	2,12	2390,6	0,24	1063,4	0,11	4312,5	0,48	12154,3	1,05	10352,6	1,20
Фінляндія	6850,91	0,83	7527,6	0,67	15223,5	0,92	4198,0	0,59	7349,7	0,61	8673,3	0,85	8281,3	0,87	16608,0	1,83	22711,7	1,97	18891,4	2,19
Франція	3150,78	0,38	-	-	5453,3	0,33	9132,5	1,29	13772,7	1,14	4049,0	0,40	-	-	1703,3	0,19	-	-	306,1	0,04
Хорватія	-	-	-	-	-	-	120,8	0,02	755,1	0,06	1204,8	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-
Чехія	12249,33	1,49	10271,0	0,92	19982,1	1,21	2903,1	0,41	13669,8	1,39	10446,0	1,03	3396,1	0,36	795,3	0,09	1183,1	0,10	656,6	0,08
Швейцарія	-	-	-	-	-	-	36,1	-	780,0	0,06	-	-	-	-	19162,1	2,11	-	-	-	-
Швеція	2301,27	0,28	3690,7	0,33	7098,8	0,43	2495,9	0,35	16898,2	1,40	23269,1	2,29	14039,9	1,48	-	-	17289,4	1,50	15766,7	1,83
Угорщина	2922,25	0,35	5749,0	0,51	7738,2	0,48	2766,8	0,39	4081,5	0,34	6363,7	0,63	2398,7	0,25	899,8	0,10	3346,3	0,29	469,6	0,05
Азія	173288,60	21,02	241622,5	21,56	331887,5	20,06	204561,5	28,94	371807,3	31,00	264394,9	26,0	233561,1	24,62	196773,1	21,71	405313,8	35,16	221901,2	25,69
В'єтнам	-	-	-	-	-	-	1142,0	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31,1	-
Ізраїль	1859,65	0,23	1870,5	0,17	-	-	1275,0	0,18	946,4	0,08	3343,5	0,33	-	-	-	-	-	-	863669,3	-
Індія	157,73	0,02	-	-	-	-	1379,9	0,20	5484,9	0,46	2328,1	0,23	-	-	-	-	-	-	-	-
Іран	2930,61	0,35	3841,4	0,34	36417,4	2,20	3186,2	0,45	22413,6	1,87	24203,2	2,38	1606,0	0,17	-	-	-	-	-	-

Продовж. табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Йордан	457,17	0,06	-	-	-	-	392,7	0,06	-	-	558,8	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
Катар	2757,36	0,33	184,0	0,02	1995,1	0,12	5116,0	0,72	10334,4	0,86	12710,8	1,25	-	-	-	-	11434,8	0,99	-	-
Індонезія	-	-	-	-	-	-	949,8	0,13	2805,8	0,23	89,4	-	-	-	-	-	1685,7	0,15	777,9	0,09
Китай	-	-	-	-	-	-	39754,8	5,62	5020,8	0,42	-	-	-	-	-	-	-	-	19306,8	2,24
Корейська Республіка	18358,83	2,23	22545,6	2,01	73374,9	4,44	48687,6	6,89	88967,0	7,42	65705,3	6,46	77189,3	8,14	19549,1	2,16	127560,2	11,07	39095,8	4,53
Кіпр	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94,1	0,01	-	-	-	-
Кувейт	-	-	-	-	-	-	-	-	615,5	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малайзія	-	-	390,3	0,03	376,9	0,02	5049,2	0,71	7512,1	0,63	5443,1	0,54	1451,0	0,15	1938,7	0,21	249,3	0,02	1356,2	0,16
Тайвань	707,37	0,09	6045,1	0,54	4030,9	0,24	11608,5	1,64	15597,2	1,30	10468,4	1,03	4453,9	0,47	1604,0	0,18	4737,1	0,41	5733,1	0,66
Таїланд	-	-	-	-	-	-	1786,7	0,25	3530,2	0,29	1071,9	0,11	-	-	-	-	-	-	17,0	-
ОАЕ	-	-	-	-	3321,9	0,20	1355,7	0,19	3928,3	0,33	766,0	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
Оман	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	592,6	0,07
Саудівська Аравія	2338,50	0,28	1477,4	0,13	-	-	2862,4	0,40	8723,3	0,73	10103,0	0,99	3713,8	0,40	1150,7	0,13	6714,2	0,58	1923,2	0,22
Сирійська Арабська Республіка	-	-	-	-	-	-	-	-	456,1	0,04	-	-	-	-	611,3	0,07	-	-	-	-
Туреччина	129535,37	15,71	196404,2	17,53	177518,5	10,74	72996,0	10,33	176268,3	14,70	110508,0	10,87	131827,1	13,89	161543,4	17,82	236634,0	20,53	150643,1	17,44
Філіппіни	-	-	-	-	-	-	183,4	0,03	-	-	289,4	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
Японія	14185,99	1,72	8864,1	0,79	34851,9	2,10	6835,4	0,98	19200,5	1,60	16788,8	1,65	13320,0	1,40	10263,4	1,13	16277,8	1,41	2424,4	0,28
Африка	28340,37	3,44	56380,8	5,03	71975,3	4,35	23934,7	3,39	40561,1	3,38	27631,5	2,72	20151,7	2,12	22538,8	2,49	40598,7	3,52	22410,4	2,59
Алжир	1629,71	0,20	647,7	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1598,7	0,14	4081,4	0,47
Гана	-	-	-	-	-	-	98,8	0,01	176,7	0,01	8030,5	0,79	5589,4	0,59	-	-	-	-	-	-
Єгипет	20548,37	2,49	47850,1	4,27	47814,6	2,89	20589,0	2,92	34055,7	2,84	18230,2	1,79	8739,0	0,92	15968,8	1,76	31980,7	2,77	14745,3	1,71
Ефіопія	-	-	-	-	-	-	-	-	144,1	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кенія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	171,7	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Лівія	4421,00	0,54	5462,0	0,49	13854,8	0,84	-	-	5946,5	0,50	-	-	2702,7	0,28	-	-	-	-	-	-
Нігерія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2779,8	0,29	6570,0	0,73	-	-	-	-
Марокко	1741,29	0,21	2184,1	0,19	10248,1	0,62	2817,1	0,40	238,0	0,02	280,9	0,03	340,8	0,04	-	-	6307,5	0,55	3583,7	0,41
Туніс	-	-	236,9	0,02	-	-	429,8	0,06	-	-	918,1	0,09	-	-	-	-	711,9	0,06	-	-

Продовж. табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Південна Африка	-	-	-	-	57,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Америка	32107,59	3,89	11546,0	1,04	48956,9	2,97	4090,8	0,58	57024,6	4,75	64984,1	6,39	42572,8	4,49	50094,7	5,53	18668,4	1,63	32511,4	3,77
Аргентина	-	-	-	-	-	-	901,9	0,13	1878,3	0,16	1595,0	0,16	379,3	0,04	138,5	0,02	5521,3	0,48	8549,1	0,10
Бразилія	-	-	-	-	3988,5	0,24	-	-	3894,6	0,32	-	-	-	-	-	-	-	-	5670,2	0,67
Венесуела	1900,96	0,23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Гватемала	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98,0	-
Еквадор	-	-	-	-	-	-	-	-	443,6	0,04	1053,7	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Канада	7473,25	0,90	3999,2	0,36	14403,3	0,87	304,3	0,04	14875,9	1,24	22685,7	2,23	5545,4	0,58	-	-	4845,2	0,42	-	-
Колумбія	-	-	-	-	1863,9	0,11	-	-	223,1	0,02	1249,1	0,13	-	-	-	-	-	-	-	-
куба	-	-	78,2	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Мексика	2300,16	0,28	-	-	-	-	-	-	-	-	6360,6	0,63	2923,4	0,32	-	-	212,0	0,02	-	-
Перу	-	-	-	-	-	-	-	-	212,0	0,02	-	-	-	-	-	-	1984,2	0,17	811,2	0,09
Панама	1331,52	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сальвадор	-	-	-	-	-	-	-	-	133,8	0,01	238,8	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
США	11792,58	1,43	7468,7	0,67	28701,2	1,75	2884,7	0,41	31474,3	2,62	29135,8	2,86	33724,7	3,55	49956,2	5,51	6105,8	0,54	17382,9	2,01
Тринідад і Тобаго	7309,13	0,89	-	-	-	-	-	-	3889,1	0,32	2665,4	0,26	-	-	-	-	-	-	-	-
Австралія і Океанія	-	-	-	-	-	-	-	-	53,4	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Австралія	-	-	-	-	-	-	-	-	53,4	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Таблиця Д.4

Динаміка експорту заліза та нелегованої сталі у злитках або інших первинних формах за період 2006–2015рр.

Країни	2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.		2011 р.		2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.	
	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%
Усього	1702,38	100	1692,8	100	6004,0	100	1532,1	100	4317,5	100	4626,2	100	4559,9	100	1069,1	100	5457,4	100	2251,2	100
I. Країни СНД	12,00	0,7	17,6	1,04	23,5	0,39	20,5	1,34	109,8	2,54	25,7	0,56	158,9	3,48	99,8	9,33	37,4	0,69	64,1	2,85
Російська Федерація	12,00	0,7	17,6	1,04	23,5	0,39	20,5	1,34	109,8	2,54	25,7	0,56	158,9	3,48	99,8	9,33	37,4	0,69	64,1	2,85
II. Інші країни світу	1690,38	99,3	1675,2	98,96	5980,5	99,61	1511,6	98,66	4207,7	97,46	4600,5	99,44	4401,1	96,52	969,2	90,67	5420,0	99,31	2187,1	97,15
Європа	1690,36	99,3	1583,3	93,53	5782,4	96,31	1228,1	80,16	3337,5	77,30	4600,5	99,44	4401,1	96,52	969,2	90,67	4405,2	80,72	2187,1	97,15
Іспанія	-	-	-	-	50,4	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-	44,9	4,20	2578,5	47,25	848,5	37,69
Італія	1690,36	99,3	1313,7	77,61	256,6	4,27	388,3	25,34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,9	1,51
Німеччина	-	-	248,6	14,69	5050,9	84,13	839,9	54,82	3337,5	77,30	4600,5	99,44	4401,1	96,52	924,3	86,47	1764,0	32,32	1304,7	57,95
Нідерланди	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4401,1	96,52	-	-	62,7	1,15	-	-
Словаччина	-	-	21,0	1,24	424,5	7,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Азія	-	-	-	-	198,1	3,3	249,8	16,30	870,2	20,16	-	-	-	-	-	-	1014,9	18,59	-	-
Індія	-	-	-	-	-	-	195,7	12,77	870,2	20,16	-	-	-	-	-	-	1014,9	18,59	-	-
Корейська Республіка	-	-	-	-	198,1	3,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Туреччина	-	-	-	-	-	-	54,1	3,53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Африка	-	-	91,9	5,43	-	-	33,7	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Єгипет	-	-	91,9	5,43	-	-	33,7	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Америка	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
США	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Структура експорту металургійної продукції вітчизняними підприємствами у 2012–2014рр.

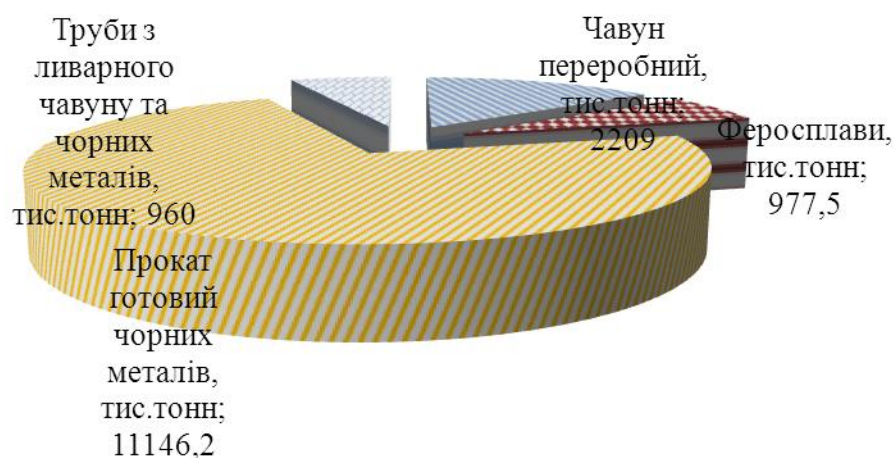


Рис. Е.1. Структура експорту металургійної продукції у 2014р. (побудовано автором на підставі статистичних даних [151 с54])

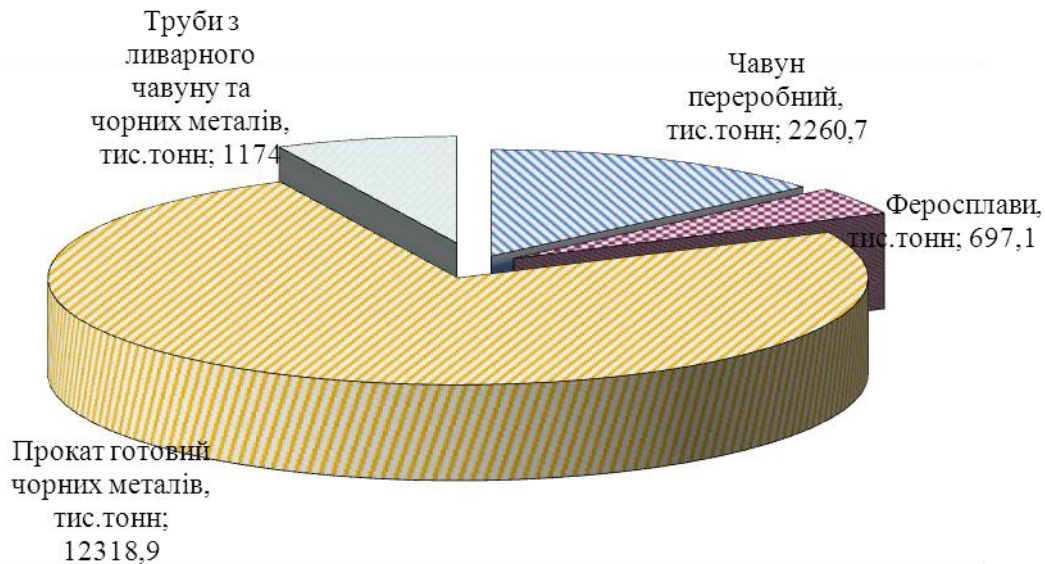


Рис. Е.2. Структура експорту металургійної продукції у 2013р. (побудовано автором на підставі статистичних даних [151 с54])

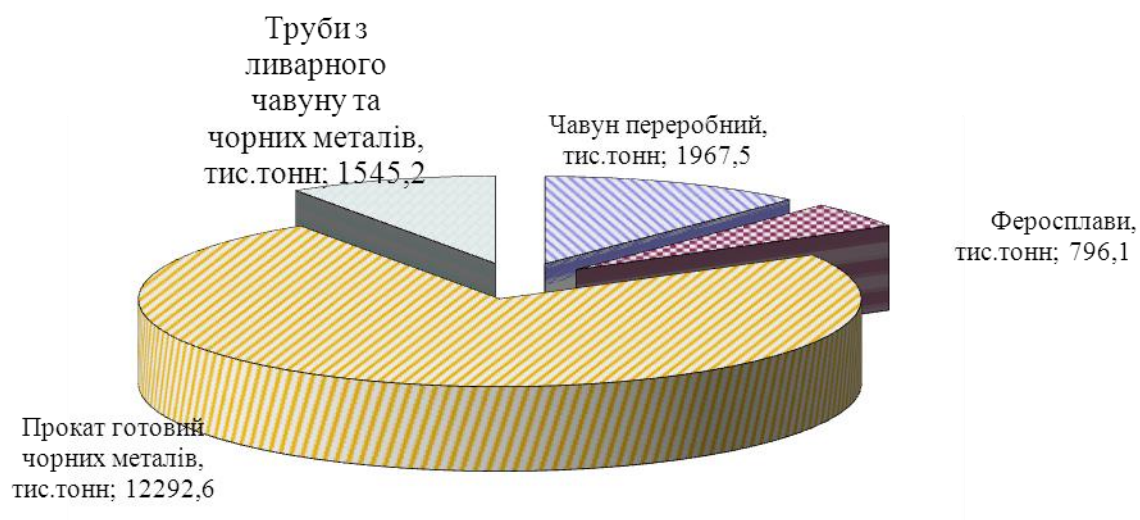


Рис. Е.3. Структура експорту металургійної продукції у 2012р. (побудовано автором на підставі статистичних даних [151 с54])

**Вхідні дані по ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за період 2006–2015рр.**

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Необоротні активи, тис.грн	4133388	5206640	6609128	6585262	8238650	36731294	33203077	30376021	56406334	55565047
Основні засоби										
Первісні вартість, тис.грн	20081201	21075723	22097318	22722293	24231115	43006295	44882241	43656539	83951004	87462469
Залишкова вартість, тис.грн	2447314	3317510	4092451	4358839	5439698	32771340	31335305	28418153	50001021	48642475
Знос, тис.грн	17633887	17758213	18004867	18363454	18791417	10234955	13546936	15238386	33949983	38819994
Коефіцієнт зносу	0,88	0,84	0,81	0,81	0,78	0,24	0,30	0,35	0,40	0,44
Запаси, тис.грн	585850	742510	942418	1156530	1529134	3957794	3319565	3062623	5166098	5853388
Готова продукція, тис.грн	194547	298949	636933	730849	843694	931134	541461	805013	929051	774601
Середньорічна сума готової продукції, тис.грн	198984	246748	467941	683891	787271,5	887414	736297,5	673237	867032	851826
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн	1904888	2652781	2311376	1931713	1767698	2528888	2252653	2497532	8230310	10042023
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, тис.грн	1124007,5	2278834,5	2482078,5	2121544,5	1849705,5	2148293	2390770,5	2375092,5	5363921	9136166,5
Власний капітал, тис.грн	8762913	12561655	11447480	10064888	11262590	35468332	32608571	30317097	56293118	57432787
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	991724	832394	982841	2578119	2432502	5839966	5342054	4772194	7949017	7612662
Активи, тис.грн	10582840	14932314	14575896	15134613	17480943	46591677	42019270	39641215	74530376	77539382

Продовж. табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	14399005	18810056	22102924	14398186	23480180	28882969	28896237	28251196	36740613	46261289
Собівартість реалізованої продукції	9414095	12109647	14536983	12550179	19043088	22513605	30411865	28131710	33908591	45141096
Чистий прибуток, тис.грн	2930933	3798477	4676490	-336317	1209476	2143053	-2892446	-1401886	-1180487	1384750
Витрати на оплату праці, тис.грн	1289912	1747350	1747038	1825531	2016094	2118089	2185881	2263927	2352488	2594003
Середньоспискова чисельність, осіб	54191	46 967	42 094	39 930	36 647	33 890	32 479	30435	28730	27546
Обсяг виробництва, тис.грн	14355000	12214049	14874967	13741226	22308539	28325694,3	28182533	27238248,3	36143842,2	41695669.5

Таблиця Ж.2

**Вхідні дані по ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»
за період 2006–2015рр.**

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Необоротні активи, тис.грн	4827286	5184939	5307544	11808873	11303942	10991294	12436693	11772169	22062072	27393558
Основні засоби										
Первісні вартість, тис.грн	5817233	6472700	8312966	10667026	10966927	11362922	11334580	11608201	20220650	27298605
Залишкова вартість, тис.грн	2203262	2600428	4096205	10651309	10093205	9539422	11315928	10493354	20197222	25995686
Знос, тис.грн	3613971	3872272	4216761	15717	873722	1823500	18652	1114847	23428	1302919
Коефіцієнт зносу	0,62	0,60	0,51	0,00	0,08	0,16	0,0	0,09	0,0	0,05
Запаси, тис.грн	1058474	1437935	1203161	1290739	1710664	3829702	2972164	2464427	4528981	4754211
Готова продукція, тис.грн	38759	38000	101682	130778	385366	347120	424886	241556	772687	532547
Середньорічна сума готової продукції, тис.грн	54820,2	38379,5	69841	116230	258072	366243	386003	333221	507121,5	652617
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн	2193472	3797018	9102653	15875163	22222433	11984036	10253097	7766291	9485485	12073422
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, тис.грн	1701443,45	2995245	6449835,5	12488908	19048798	17103234,5	11118566,5	9009694	8625888	10779453,5
Власний капітал, тис.грн	7210443	9333011	9999121	14975996	15907611	15061177	13908802	11294933	20401144	24144854

Продовж. табл. Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	1717091	961519	1383061	4174621	2945261	4969333	3862579	984973	2826620	3839459
Активи, тис.грн	10395350	12795569	19166076	30723930	37680554	28525412	26587054	23091659	38519939	46829248
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	12523308,1	16377321	21235349	15704523	23832774	30876257	22790013	20882305	22390318	26419696
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	10025789.1	12818702	17947062	15258628	23826819	31725105	24555153	21820342	20968066	27436494
Чистий прибуток, тис.грн	1103163	2122712	1959072	-211938	-178572	-507502	-2695424	-2513100	915891	-1835472
Витрати на оплату праці, тис.грн	651541	645156	743413	739879	769589	785621	722494	792024	876707	1079628
Середньоспискова чисельність, осіб	20656	22 659	20 326	17 049	14538	12773	12 309	12350	11880	11 703
Обсяги виробництва, тис.грн	12523300	12817943	18010744	15190529	23270440	33331581	24618447	24850492	24646920	31559164

Таблиця Ж.3

**Вхідні дані по ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»
за період 2006–2015рр.**

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Необоротні активи, тис.грн	7338942	7986857	8474302	8140824	14041177	10999461	10443193	10337110	22673260	28459285
Основні засоби										
Первісні вартість, тис.грн	7610720	8758455	9577807	9753385	11112906	10564540	10968663	9994801	23015954	30135323
Залишкова вартість, тис.грн	3581936	4220425	4453517	4129623	10144211	8675153	8263938	9698856	21858410	27048356
Знос, тис.грн	4028784	4538030	5124290	5623762	968695	1889387	2704725	295945	1157544	3086967
Коефіцієнт зносу	0,53	0,52	0,54	0,58	0,09	0,18	0,25	0,03	0,05	0,10
Запаси, тис.грн	882973	953714	1113631	952704	1083437	2336236	5107888	2969990	3479205	3069796
Готова продукція, тис.грн	54611	49445	68940	39185	41430	166442	373341	717926	963493	1119417
Середньорічна сума готової продукції, тис.грн	82029	52028	59192,5	54062,5	40307,5	103936	269891,5	545633,5	840709,5	1041455
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн	752443	906711	1266377	932883	3118052	4064073	2875820	2588676	5662510	10450207
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, тис.грн	627892,5	829577	1086544	1099630	2025467,5	3591062,5	3469946,5	2732248	4125593	8056358,5
Власний капітал, тис.грн	8646582	10150596	11519917	10867371	12789429	11878897	8780196	7358492	18583685	23207851
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	14019	1599	13485	71597	111442	276909	1483226	1792838	4651874	5570401
Активи, тис.грн	12186260	12138516	13149130	12530407	15480792	19033391	17612456	17426036	34162078	43711597

Продовж. табл. Ж.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	14392955	17893822	21727127	13347799	24885328	33026592	24345826	23912081	28433939	31548298
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	11128736	14163074	17965697	12120781	22972902	33994429	26717868	25474971	26703596	31964835
Чистий прибуток	910557	1417212	1362139	-255940	-418885	-4510145	-2782306	-2929911	453615	-1585924
Витрати на оплату праці, тис.грн	1298250	1353950	1450419	1119926	1297534	1630135	1752077	1774243	1845469	1845469
Середньоспискова чисельність, осіб	76733	57240	53958	49335	45492	36 997	35915	29 216	26798	22371
Обсяги виробництва, тис.грн	14393000	14157908	17985192	13347799	24885328	32730836	26345430	61901278	60703164	75047408

Таблиця Ж.4

**Вхідні дані по ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
за період 2006–2015рр.**

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Необоротні активи, тис.грн	4675279	4995771	7084883	7055210	7195284	10246782	10519042	10434553	15362695	18804682
Основні засоби										
Первісні вартість, тис.грн	4177661	4865807	4998530	5194288	5157766	7405835	7843516	8228936	12816426	16210946
Залишкова вартість, тис.грн	1999034	2490505	2314695	2264686	2050185	5934926	7843516	7349024	12816426	16210946
Знос, тис.грн	1470909	0	879912	0	0	1470909	0	879912	0	0
Коефіцієнт зносу	0,52	0,49	0,54	0,56	0,60	0,20	0	0,11	0	0
Запаси, тис.грн	518078	493292	476599	424655	552329	989404	1325222	2391287	3080833	3627615
Готова продукція, тис.грн	16141	6789	13472	12457	26018	19080	17797	983847	1453502	1295411
Середньорічна сума готової продукції, тис.грн	12630,5	11465	10130,5	12964,5	19237,5	22549	18438,5	500822	1218674,5	1374456,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн	158926	110167	264639	178613	446486	634863	559568	547938	2885184	5353147
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, тис.грн	125105,5	134546,5	187403	221626	312549,5	540674,5	597215,5	553753	1716561	4119165,5
Власний капітал, тис.грн	5673995	6225261	6427291	5868395	6098009	6404924	6319699	6228094	10699830	15657806
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	278495	254963	2181883	1885744	1492105	313535	1317593	1503974	2784511	3112375
Активи, тис.грн	6766187	7248082	10906011	9570671	10412845	12707374	13582457	14405558	22755605	30093898

Продовж. табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	8820786	9746545	12554476	8963109	13197911	17906176	15560415	13579218	22110517	31395478
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6820217	8417717	11299446	8506112	12191153	17037422	14990350	12284971	16272604	23582269
Чистий прибуток, тис.грн	861396	553779	47655	-290520	241166	-124084	-1605525	8196	1120611	1804968
Витрати на оплату праці, тис.грн	553459	642756	784193	708365	829209	1067771	1156427	1192023	1327004	1539630
Середньоспискова чисельність, осіб	20176	20222	20076	20713	19981	18 440	18 214	16362	14387	13998
Обсяги виробництва, тис.грн	7403670	8408365	11306129	8505097	12204714	15436734	13374542,5	12991596,7	20470607	21136000

Таблиця Ж.5

**Вхідні дані по ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод імені ПЕТРОВСЬКОГО»
за період 2006–2015рр.**

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Необоротні активи, тис.грн	872250	917817	3402227	3006077	3027327	2505113	1986116	2074244	1856579	1816592
Основні засоби										
Первісні вартість, тис.грн	2880717	2881358	14519112	14427170	14307483	3873144	3965046	4014766	4045051	4074926
Залишкова вартість, тис.грн	762430	735233	3339385	2964201	2600121	2285057	1707783	1838063	1725206	1661900
Знос, тис.грн	2118287	2146125	11179727	11462969	11707362	1588087	2257263	2176703	2319845	2413026
Коефіцієнт зносу	0,74	0,74	0,77	0,79	0,82	0,41	0,57	0,54	0,57	0,59
Запаси, тис.грн	184315	217622	204608	208555	290797	570141	679339	445525	415245	390973
Готова продукція, тис.грн	20146	139256	80277	88047	127677	103708	265241	105878	95899	109227
Середньорічна сума готової продукції, тис.грн	14569	79701	109766,5	84162	107862	115692,5	184474,5	185559,5	100883,5	102563
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн	521563	277185	874598	72385	77530	232842	951881	505827	238824	531531
Середньорічна сума дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн	428211,5	399374	575891,5	473491,5	74957,5	155186	592361,5	728854	372325,5	385177,5
Власний капітал, тис.грн.	361361	597752	1995961	1553581	779339	45458	-1127254	-1567099	-4297531	-5442831
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	0	713811	481847	242346	237715	1137753	2196496	327971	452071	528003
Активи, тис.грн	3313183	3507252	5758892	4105786	4072982	3931403	4169850	3459066	3264345	3534965
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2296546	3198703	3827982	2856355	3674460	4696392	4378369	4780155	5983277	8008967
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	2158387	2737040	3826765	3062373	4197605	5105051	4648115	4904596	5440674	7192077
Чистий прибуток, тис.грн	49112	-14035	-425074	-469163	-630047	-809477	-1137477	-398099	-2626462	-1091965
Витрати на оплату праці, тис.грн	132848	166683	193970	172958	200526	270265	323835	346359	381980	412696
Середньоспискова чисельність, тис.грн	7530	7349	7001	6150	5 364	6130	6349	5960	5517	5156
Обсяги виробництва, тис.грн	1993150	2856150	3767786	2690968	3355803	3737554	2826001,9	3455980	5174932	6158869

Анкета опитування

Звертаємось до Вас з проханням сприяти проведенню наукового дослідження

Мета – оцінювання спроможності реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства

Оцінка здійснюється у балах:

0 балів – показник зовсім не впливає на спроможність підприємства реалізувати інноваційну стратегію розвитку;

1 бал – показник має низький рівень впливу на спроможність підприємства реалізувати інноваційну стратегію розвитку;

2 бали – показник має середній рівень впливу на спроможність підприємства реалізувати інноваційну стратегію розвитку;

3 бали – показник має високий рівень впливу на спроможність підприємства реалізувати інноваційну стратегію розвитку.

№з/п	Назва показника	Бали
I. Фінансова складова		
1	Загальна сума капіталу	
2	Сума власного капіталу	
3	Сума довгострокових зобов'язань та забезпечень	
4	Сума поточних зобов'язань	
5	Сума короткострокових кредитів	
6	Сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	
7	Власний обіговий капітал	
8	Коефіцієнт автономії	
9	Коефіцієнт фінансової залежності	
10	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	
II. Складова показників, що характеризують бізнес-процеси		
11	Первісна вартість основних засобів	
12	Залишкова вартість основних засобів	
13	Сума зносу основних засобів	
14	Первісна вартість нематеріальних активів	
15	Залишкова вартість нематеріальних активів	
16	Сума зносу нематеріальних активів	
17	Коефіцієнт зносу основних засобів	
18	Коефіцієнт придатності основних засобів	
19	Фондовіддача	
20	Фондоємність	
21	Рентабельність основних засобів	
22	Сума оборотних активів	
23	Рентабельність оборотних активів	
24	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
25	Тривалість обороту оборотних активів	
26	Обсяг виробництва у натуральних вимірниках	
27	Обсяг виробництва за вартісним вимірником	
28	Індекс обсягу виробництва у вартісному вимірнику	

29	Собівартість реалізованої продукції	
30	Індекс собівартості реалізованої продукції	
31	Рентабельність виробництва	
32	Коефіцієнт оборотності готової продукції	
33	Тривалість обороту готової продукції	
34	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	
35	Тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	
III. Кадрова складова		
36	Середньоспискова чисельність персоналу	
37	Коефіцієнт плинності	
38	Коефіцієнт обороту за прийомом	
39	Коефіцієнт обороту за вибуттям	
40	Трудомісткість одиниці продукції	
41	Продуктивність праці	
42	Індекс продуктивності праці	
43	Витрати на оплату праці	
44	Індекс витрат на оплату праці	
45	Середня заробітна плата	
46	Рентабельність витрат на оплату праці	
IV. Складова показників результативності фінансово-господарської діяльності		
47	Дохід (виручки) від реалізації продукції	
48	Сума чистого доходу	
49	Індекс доходу (виручки) від реалізації продукції	
50	Індекс чистого доходу	
51	Сума валового прибутку (збитку)	
52	Сума чистого прибутку (збитку)	
53	Індекс валового прибутку (збитку)	
54	Індекс чистого прибутку (збитку)	
55	Рентабельність продажів	

Матриця спостережень досліджуваних підприємств за 2006–2015рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств)

Показник	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»										ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»									
	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I. Фінансова складова																				
Власний капітал, тис.грн	8762913	12561655	11447480	10064888	11262590	35468332	32608571	30317097	56293118	57432787	7210443	9333011	9999121	14975996	15907611	15061177	13908802	11294933	20401144	24144854
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	991724	832394	982841	2578119	2432502	5839966	5342054	4772194	7949017	7612662	1717091	961519	1383061	4174621	2945261	4969333	3862579	984973	2826620	3839459
Власний обіговий капітал, тис.грн	5621249	8187409	5821193	6057745	5456442	4577004	4747548	4713270	7835801	9480402	4100248	5109591	6074638	7341744	7548930	9039216	5334688	507737	1165692	590755
II. Складова показників, що характеризують бізнес-процеси																				
Залипкова вартість основних засобів, тис.грн	2447314	3317510	4092451	4358839	5439698	32771340	31335305	28418153	50001021	48642475	2203262	2600428	4096205	10651309	10093205	9539422	111315928	10493354	20197222	25995686
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,88	0,84	0,81	0,81	0,78	0,24	0,30	0,35	0,40	0,44	0,62	0,60	0,51	0,00	0,08	0,16	0,0	0,09	0,0	0,05
Обсяг виробництва, тис.грн	14355000	12214049	14874967	13741226	22308539	28325694,3	28182533	27238248,3	36143842,2	41695669,5	12523300	12817943	18010744	15190529	23270440	33331581	24618447	24850492	24646920	31559164

Продовж. табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Індекс виробництва	1,28	0,85	1,22	0,92	1,62	1,27	0,99	0,97	1,33	1,15	1,31	1,02	1,41	0,84	1,53	1,43	0,74	1,01	0,99	1,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9414095	12109647	14536983	12550179	19043088	22513605	30411865	28131710	33908591	45141096	10025789,1	12818702	17947062	15258628	23826819	31725105	24555153	21820342	20968066	27436494
Індекс собівартості	1,16	1,29	1,20	0,86	1,52	1,18	1,35	0,93	1,21	1,33	1,05	1,28	1,40	0,85	1,56	1,33	0,77	0,89	0,96	1,31
Коефіцієнт оборотності готової продукції	72,36	76,23	47,23	21,05	29,82	32,55	39,25	41,96	42,38	54,31	228,44	426,72	304,05	135,12	92,35	84,31	59,04	62,67	44,15	40,48
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,81	8,25	8,91	6,79	12,69	13,44	12,09	11,90	6,85	5,06	7,36	5,46	3,29	1,26	1,25	1,81	2,05	2,32	2,60	2,45
IV. Кадрова складова																				
Середньоспискова чисельність, осіб	54191	46 967	42 094	39 930	36 647	33 890	32 479	30435	28730	27546	20656	22 659	20 326	17 049	14538	12773	12 309	12350	11880	11 703
Витрати на оплату праці, тис. грн	1289912	1747350	1747038	1825531	2016094	2118089	2185881	2263927	2352488	2594003	651541	645156	743413	739879	769589	785621	722494	792024	876707	1079628
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	264,90	260,06	353,37	344,13	608,74	835,8	867,7	895,0	1258,1	1513,67	606,28	565,69	886,09	891,00	1600,70	2609,53	2000,04	2012,19	2074,66	2696,67
Індекс продуктивності праці	1,31	0,98	1,36	0,97	1,77	1,36	1,04	1,03	1,41	1,2	1,32	0,93	1,57	1,01	1,80	1,63	0,77	1,01	1,03	1,30

Продовж. табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
V. Складові показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства																				
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	14399005	18810056	22102924	14398186	23480180	28882969	28896237	28251196	36740613	46261289	12523308,1	16377321	21235349	15704523	23832774	30876257	22790013	20882305	22390318	26419696
Індекс чистого доходу від реалізації	1,30	1,31	1,18	0,65	1,63	1,23	1,0	0,98	1,3	1,26	1,01	1,31	1,30	0,74	1,52	1,3	0,74	0,92	1,07	1,18
Прибуток чистий/ Збиток чистий, тис.грн	2930933	3798477	4676490	-336317	1209476	2143053	-2892446	-1401886	-1180487	1384750	1103163	2122712	1959072	-211938	-178572	-507502	-2695424	-2513100	915891	-1835472

Показник	ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»										ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»									
	2006р	2007р	2008р	2009р	2010р	2011р	2012р	2013р	2014р	2015р	2006р	2007р	2008р	2009р	2010р	2011р	2012р	2013р	2014р	2015р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I. Фінансова складова																				
Власний капітал, тис. грн	8646582	10150596	11519917	10867371	12789429	11878897	8780196	7358492	18583685	23207851	5673995	6225261	6427291	5868395	6098009	6404924	6319699	6228094	10699830	15657806
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	14019	1599	13485	71597	111442	276909	1483226	1792838	4651874	5570401	278495	254963	2181883	1885744	1492105	313535	1317593	1503974	2784511	3112375
Власний обіговий капітал, тис. грн	1321659	2165338	3059100	2798144	-1140306	1156345	-179771	-1185780	562299	318967	1277211	1484453	1524291	698929	394830	-3528323	-2881750	-2702485	-1878354	-34501
II. Складові показників, що характеризують бізнес-процеси																				
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	3581936	4220425	4453517	4129623	10144211	8675153	8263938	9698856	21858410	27048356	1999034	2490505	2314695	2264686	2050185	5934926	7843516	7349024	12816426	16210946
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,53	0,52	0,54	0,58	0,09	0,18	0,25	0,03	0,05	0,10	0,52	0,49	0,54	0,56	0,60	0,20	0	0,11	0	0

Продовж. табл. Л.1

21	21136000	1,03	23582269	1,45	22,84	7,62		13998
20	20470607	1,58	16272604	1,32	18,14	12,88		14387
19	12991596,7	0,97	12284971	0,82	27,11	24,52		16362
18	13374542,5	0,87	14990350	0,88	843,91	26,05		18 214
17	15436734	1,35	17037422	1,40	794,10	33,12		18 440
16	12204714	1,43	12191153	1,43	686,05	42,23		19981
15	8505097	0,75	8506112	0,75	691,36	40,44		20713
14	11306129	1,34	11299446	1,34	1239,28	66,99		20076
13	8408365	1,14	8417717	1,23	850,11	88,47		20222
12	7403670	1,16	6820217	1,07	698,37	55,50		20176
11	75047408	1,24	31964835	1,2	30,29	3,92		22371
10	60703164	0,98	26703596	1,05	33,82	6,89		26798
9	61901278	2,35	25474971	0,95	43,82	8,75		29 216
8	26345430	0,80	26717868	0,79	90,21	7,02		35915
7	32730836	1,32	33994429	1,48	317,76	9,20		36 997
6	24885328	1,86	22972902	1,90	617,39	12,29		45492
5	13347799	0,74	12120781	0,67	246,90	12,13		49335
4	17985192	1,27	17965697	1,27	367,06	20,00		53958
3	14157908	0,98	14163074	1,27	343,93	21,57		57240
2	14393000	1,00	11128736	1,02	175,46	22,92		76733
1	Обсяг виробництва, тис.грн	Індекс виробництва	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Індекс собівартості	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ІІІ. Кадрова складова	Середньо-спискова чисельність, осіб

Продовж. табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Витрати на оплату праці, тис.грн	1298250	1353950	1450419	1119926	1297534	1630135	1752077	1774243	1845469	1845469	553459	642756	784193	708365	829209	1067771	1156427	1192023	1327004	1067771
Продуктивність праці, тис.грн./осіб	187,57	247,34	333,32	270,55	547,03	883,96	733,55	2118,75	2265,21	3354,67	366,95	415,80	563,17	410,62	610,82	837,13	734,30	794,01	1422,85	837,13
Індекс продуктивності праці	1,02	1,32	1,35	0,81	2,02	1,62	0,83	2,89	1,07	1,48	1,17	1,13	1,35	0,73	1,49	1,46	0,88	1,08	1,79	1,46
IV. Складові показники результативності фінансово-господарської діяльності підприємства																				
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	14392955	17893822	21727127	13347799	24885328	33026592	24345826	23912081	28433939	31548298	8820786	9746545	12554476	8963109	13197911	17906176	15560415	13579218	22110517	31395478
Індекс чистого доходу від реалізації	1,00	1,24	1,21	0,61	1,86	1,33	0,74	0,98	1,19	1,11	1,11	1,10	1,29	0,71	1,47	1,36	0,87	0,87	1,63	1,42
Прибуток чистий/ Збиток чистий, тис.грн	910557	1417212	1362139	-255940	-418885	-4510145	-2782306	-2929911	453615	-1585924	861396	553779	47655	-290520	241166	-124084	-1605525	8196	1120611	1804968

Показник	ПАТ «СВРАЗ - Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського»									
	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Фінансова складова										
Власний капітал, тис.грн	361361	597752	1995961	1553581	779339	45458	-1127254	-1567099	-4297531	-5442831
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	0	713811	481847	242346	237715	1137753	2196496	327971	452071	528003
Власний обіговий капітал, тис.грн	-520889	393746	-924419	-1210150	-2010273	-1321902	-916874	-3313372	-5702039	-6731420
II. Складова показників, що характеризують бізнес-процеси										
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	762430	735233	3339385	2964201	2600121	2285057	1707783	1838063	1725206	1661900
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,74	0,74	0,77	0,79	0,82	0,41	0,57	0,54	0,57	0,59
Обсяг виробництва, тис.грн	1993150	2856150	3767786	2690968	3355803	3737554	2826001,9	3455980	5174932	6158869
Індекс виробництва	1,06	1,43	1,32	0,71	1,25	1,11	0,76	1,22	1,50	1,19

Продовж. табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	2158387	2737040	3826765	3062373	4197605	5105051	4648115	4904596	5440674	7192077
Індекс собівартості	1,14	1,27	1,40	0,80	1,37	1,21	0,91	1,06	1,11	1,32
Коефіцієнт оборотності готової продукції	157,63	40,13	34,87	33,94	34,07	40,59	23,73	25,76	59,31	78,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,36	8,01	6,64	39,46	49,02	30,26	7,39	6,56	16,07	20,79
III. Кадрова складова										
Середньоспискова чисельність, осіб	7530	7349	7001	6150	5364	6130	6349	5960	5517	5156
Витрати на оплату праці, тис.грн	132848	166683	193970	172958	200526	270265	323835	346359	381980	412696
Продуктивність праці, тис.грн./осіб	264,69	388,64	538,18	437,56	625,62	609,72	445,11	579,86	938,0	1194,51
Індекс продуктивності праці	1,07	1,47	1,38	0,81	1,43	0,98	0,73	1,30	1,62	1,27
V. Складова показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства										
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	2296546	3198703	3827982	2856355	3674460	4696392	4378369	4780155	5983277	8008967

Продовж. табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Індекс чистого доходу від реалізації	1,18	1,39	1,20	0,75	1,29	1,28	0,93	1,09	1,25	1,34
Прибуток чистий/ Збиток чистий, тис.грн	49112	-14035	-425074	-469163	-630047	-809477	-1137477	-398099	-2626462	-1091965

**Матриця стандартизованих показників досліджуваних підприємств за 2006–2015рр.
(розраховано за даними фінансової звітності підприємств)**

Показник	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»										ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»									
	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I. Фінансова складова																				
Власний капітал, тис.грн.	-0,2600554	0,04372937	-0,04537101	-0,15593664	-0,06015663	1,875572254	1,646877675	1,463628907	3,540926684	3,632065812	-0,3842061	-0,21446472	-0,16119602	0,23680379	0,311304876	0,2436157	0,151460476	-0,05757016	0,67065191	0,970035733
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	-0,5218124	-0,60048065	-0,52619831	0,261461093	0,189563531	1,871979416	1,62613821	1,344773091	2,9133113	2,74723794	-0,16366656	-0,53672592	-0,32859197	1,049724835	0,442735358	1,442109346	0,89565588	-0,52514564	0,384157042	0,884240512
Власний обіговий капітал, тис.грн.	1,00516313	1,681185371	1,057835837	1,120152455	0,961746821	0,730070057	0,774997706	0,765967603	1,588558712	2,021807945	0,604474747	0,870373333	1,124602701	1,458405674	1,512986192	1,9055831	0,929672277	-0,34192662	-0,16859674	-0,32005658
II. Складова бізнес-процесів																				
Залипкова вартість основних засобів, тис.грн.	-0,6534494	-0,57835552	-0,51148172	-0,48849367	-0,39522057	1,963372997	1,839449857	1,587713209	3,45021432	3,33297812	-0,67450994	-0,64023636	-0,51115777	0,054517217	0,006355438	-0,04143346	0,111870746	0,040886436	0,878285105	1,378665575
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,66489489	1,523861863	1,418087092	1,418087092	1,312312321	-0,59163355	-0,38008401	-0,20379272	-0,02750144	0,113531587	0,748180211	0,677663697	0,360339385	-1,43783172	-1,15576566	-0,87369961	-1,43783172	-1,1205074	-1,43783172	-1,26154043

Продовж. табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Обсяг виробництва, тис.грн	-0,3273534	-0,46701933	-0,29343306	-0,3673932	0,191499573	0,584031587	0,574692391	0,513091526	1,094052219	1,456228337	-0,44684519	-0,42762401	-0,08886915	-0,27284723	0,254249647	0,910593009	0,34218753	0,357325097	0,34404498	0,794968535
Індекс виробництва	0,33446779	-1,06729781	0,138872592	-0,83910341	1,442840591	0,301868592	-0,61090901	-0,67610741	0,497463792	-0,08932181	0,432265392	-0,51311141	0,758257391	-1,09989701	1,149447791	0,823455791	-1,42588901	-0,54571061	-0,61090901	0,334467792
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	-0,7275765	-0,45617997	-0,21178829	-0,41182585	0,241900273	0,591322636	1,386543831	1,156970788	1,738604997	2,869528269	-0,66598921	-0,38479012	0,131548993	-0,13913084	0,723541075	1,518764887	0,79687199	0,521522778	0,435713	1,086974295
Індекс собівартості	-0,0247534	0,494269435	0,134945936	-1,22249839	1,412540599	0,05509627	0,733818434	-0,94302456	0,174870769	0,653968768	-0,46392656	0,454344602	0,9334426	-1,26242323	1,572239932	0,653968768	-1,58182189	-1,10272389	-0,82325006	0,574119102
Коефіцієнт оборотності готової продукції	-0,489539	-0,4759873	-0,57764904	-0,66942506	-0,63868114	-0,62911092	-0,60562355	-0,59612343	-0,59465109	-0,55282955	0,057596636	0,752682519	0,322653342	-0,26954384	-0,41947739	-0,44766223	-0,53624817	-0,52352293	-0,58844622	-0,60131169
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-0,2222869	-0,47542822	-0,43878935	-0,55647785	-0,22894854	-0,18731346	-0,2622566	-0,27280416	-0,55314704	-0,6525161	-0,52483519	-0,63031073	-0,7507749	-0,86346718	-0,86402232	-0,83293479	-0,81961156	-0,80462294	-0,78907917	-0,79740619
ІІІ. Кадрова складова																				
Середньоспискова чисельність, осіб	1,85708063	1,408947366	1,10665592	0,972414449	0,768756986	0,597729381	0,510199476	0,383402079	0,277634191	0,204185992	-0,22322793	-0,09897393	-0,24369914	-0,4469844	-0,60275165	-0,71224157	-0,74102533	-0,73848194	-0,76763789	-0,7786179

Продовж. табл. М.1

21	-0,03867238	2,405029738	0,062533879		0,828117321	0,096192221	-0,98639972
20	-0,34920747	1,55246568	-0,64688408		0,425783923	-0,32038826	0,57520204
19	-0,47879999	1,466840567	-0,69943355		0,275208824	-0,88845256	-1,37058945
18	-0,58520349	1,450187051	-1,33002729		0,46569347	-1,57012972	-1,47396034
17	-0,48859866	2,285590449	0,929600268		1,273104942	0,55064366	-0,23349039
16	-0,51313283	0,902827795	1,376270832		0,569813157	1,383804632	-0,04699939
15	-0,55859878	-0,06992941	-0,69943355		-0,24179272	-1,57012972	-0,06591666
14	-0,55319062	-0,07665935	0,771951834		0,310460267	0,55064366	1,164964818
13	-0,70355576	-0,51581873	-0,90963147		-0,17461383	0,588514613	1,257742578
12	-0,69378464	-0,46018365	0,115083357		-0,55943703	-0,54761398	0,679696425
11	2,278813587	0,783539279	-0,20021351		2,809300405	0,399159847	0,839345723
10	1,909217137	0,433239772	0,351556009		1,858660895	0,55064366	-0,61504772
9	1,773690021	-0,06444678	-0,64688408		1,010992598	-0,66122684	-0,74057267
8	1,654254274	-0,10186579	-0,62060934		1,075399943	-0,58548494	-1,58566445
7	1,550510479	-0,14558983	0,220182313		1,074075133	0,285546987	1,269275165
6	1,394424977	-0,45681183	1,297446615		0,534606645	1,800385117	0,73997192
5	1,102801648	-0,8195021	-0,80453251		-0,37223047	-1,9109683	-0,1364349
4	0,982681845	-0,8068372	0,220182313		0,397087632	0,096192221	2,705639197
3	0,983159307	-0,93473346	-0,77825777		0,068294759	0,588514613	2,207838662
2	0,28313048	-0,9280995	0,08880862		-0,3721487	0,55064366	1,71597366
1	Випрати на оплату праці, тис.грн	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	Індекс продуктивності праці	IV. Складові показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства	Чистий дохід від реалізації, тис.грн	Індекс чистого доходу від реалізації	Прибуток чистий/ Збиток чистий, тис.грн

Продовж. табл. М.1

Показник	ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»										ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»									
	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I. Фінансова складова																				
Власний капітал, тис.грн.	-0,26935832	-0,14908259	-0,0395782	-0,09176222	0,061944416	-0,01087067	-0,25867323	-0,37236665	0,525310038	0,89510377	-0,50707557	-0,46299093	-0,44683463	-0,49152944	-0,47316725	-0,44862331	-0,45543874	-0,46276438	-0,10516044	0,291328015
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	-1,00454864	-1,01068094	-1,0048123	-0,97611983	-0,95644659	-0,8747482	-0,27913607	-0,12626692	1,285365778	1,738883237	-0,87396512	-0,88558391	0,065821831	-0,08039511	-0,27475212	-0,85666432	-0,36091642	-0,26889187	0,363365964	0,525246941
Власний обіговий капітал, тис.грн.	-0,12750921	0,094747298	0,33019754	0,261451996	-0,7760826	-0,17105909	-0,52304187	-0,78806215	-0,32755295	-0,39165568	-0,13921847	-0,0846232	-0,07412839	-0,29155952	-0,37167053	-1,40517533	-1,23484389	-1,18761881	-0,97051197	-0,48477233
II. Складова бізнес-процесів																				
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	-0,55553679	-0,50043816	-0,4803234	-0,50827395	0,010757019	-0,11601585	-0,15150179	-0,02767505	1,021637902	1,4695061	-0,69213387	-0,64972221	-0,66489379	-0,66920934	-0,68771977	-0,3524847	-0,18778226	-0,23045462	0,241356743	0,534288029
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43085899	0,395597642	0,46611416	0,607147184	-1,1205074	-0,80318309	-0,55637529	-1,33205695	-1,26154043	-1,08524915	0,395597642	0,289822872	0,466114156	0,53663067	0,6776637	-0,73266658	-1,43783172	-1,04999089	-1,43783172	-1,43783172

Продовж. табл. М.1

21	0,115008429	-0,48051221	0,698919026	1,133066766	-0,66315007	-0,51040169		-0,36069517
20	0,071601197	1,312443791	-0,03704061	0,614043935	-0,67962629	-0,21840098		-0,61211878
19	-0,41629563	-0,67610741	-0,43852781	-1,38219773	-0,64818126	0,427775484		-0,48960172
18	-0,39131398	-1,00209941	-0,1661419	-1,14264873	2,215174347	0,51271105		-0,37471484
17	-0,25678592	0,562662192	0,03996363	0,9334426	2,040561538	0,905191087		-0,36069517
16	-0,4676283	0,82345579	-0,44797369	1,0532171	1,6617839	1,41091855		-0,26510085
15	-0,70897459	-1,39328981	-0,81899499	-1,66167156	1,680398517	1,311549485		-0,219692
14	-0,52624792	0,530062992	-0,5377535	0,693893601	3,601174476	2,785431377		-0,25920763
13	-0,71528495	-0,12192101	-0,82789487	0,254720436	2,236908927	3,977860117		-0,25015067
12	-0,78082671	-0,05672261	-0,9887361	-0,3840769	1,704972615	2,147581925		-0,25300423
11	3,631945008	0,204070992	1,542901644	0,134945936	-0,63703352	-0,71580143		-0,11683971
10	2,696191365	-0,64350821	1,013183863	-0,46392656	-0,62465883	-0,5509265		0,157784597
9	2,774350907	3,822582189	0,889482105	-0,86317489	-0,58960306	-0,4476715		0,307782692
8	0,454848095	-1,23029381	1,014620812	-1,50197223	-0,42697932	-0,54370976		0,723348133
7	0,871403121	0,464864592	1,747247432	1,252841266	0,370714808	-0,42269045		0,790468869
6	0,35959764	2,22522139	0,637566076	2,929684261	1,421090959	-0,25115392		1,317447288
5	-0,3930586	-1,42588901	-0,45505896	-1,98107022	0,122309595	-0,26003607		1,555843764
4	-0,090536	0,30186859	0,13342522	0,41441977	0,54353977	0,17685472		1,84262672
3	-0,34021075	-0,64350821	-0,2494346	0,414419769	0,462455768	0,264010829		2,046222151
2	-0,32487441	-0,57830981	-0,55494111	-0,58370106	-0,12812885	0,338953976		3,25544997
1	Обсяг виробництва, тис.грн.	Індекс виробництва	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	Індекс собівартості	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ІІІ. Кадрова складова	Середньоспискова чисельність, осіб

Продовж. табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Витрати на оплату праці, тис.грн	0,295890335	0,381129439	0,52875836	0,022996653	0,294794622	0,803782258	0,990393153	1,024314338	1,133313269	1,133313269	-0,84388198	-0,70722854	-0,49078396	-0,60682545	-0,42189485	-0,05681745	0,078855047	0,133328497	0,339893301	-0,05681745
Продуктивність праці, тис.грн./осіб	-1,03409259	-0,95216826	-0,8343189	-0,92035524	-0,54139524	-0,07957886	-0,28573979	1,612898067	1,813644891	3,306923839	-0,78822365	-0,72126692	-0,51927279	-0,72836694	-0,45396086	-0,14376685	-0,28471179	-0,2028697	0,659055962	-0,14376685
Індекс продуктивності праці	-0,67315881	0,11508357	0,19390757	-1,22492833	1,954315091	0,903325529	-1,17237886	4,240217389	-0,54178512	0,535479182	-0,27903773	-0,38413669	0,193907574	-1,43512625	0,56175392	0,482929704	-1,04100516	-0,51551038	1,34996093	0,482929704
IV. Складові показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства																				
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	-0,37275278	-0,02319121	0,3595643	-0,47711161	0,674910675	1,487815894	0,621041399	0,577731961	1,029239487	1,340208237	-0,92913386	-0,83669683	-0,55632491	-0,91492291	-0,49207793	-0,02195766	-0,2561819	-0,45400442	0,397845793	1,32494916
Індекс чистого доходу від реалізації	-0,58548494	0,323417941	0,20980508	-2,06245211	2,671417042	0,66425652	-1,57012972	-0,66122684	0,134063174	-0,16890445	-0,16890445	-0,2067754	0,512772707	-1,68374258	1,19444987	0,77786938	-1,07780733	-1,07780733	1,800385117	1,005095099
Прибуток чистий/ Збиток чистий, тис.грн	0,570496026	0,857750463	0,82652613	-0,09086415	-0,18324787	-2,50283928	-1,52321919	-1,6069057	0,311427001	-0,84491534	0,542623577	0,368216243	0,081262863	-0,11046971	0,19097636	-0,01610673	-0,85602837	0,058891086	0,689588788	1,077593613

Продовж. табл. М.1

Показник	ПАТ «СВРАЗ-Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського»									
	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Фінансова складова										
Власний капітал, тис.грн.	-0,93192597	-0,9130218	-0,8012073	-0,83658435	-0,89850034	-0,95718868	-1,05097025	-1,08614457	-1,30449673	-1,3960862
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	-1,01147044	-0,6590303	-0,77356123	-0,89181348	-0,89410001	-0,44971139	0,073036916	-0,84953663	-0,78826296	-0,750772
Власний обіговий капітал, тис.грн.	-0,61290507	-0,3719561	-0,71920992	-0,79448212	-1,00526435	-0,82392176	-0,71722228	-1,34854923	-1,97781319	-2,2489905
II. Складова бізнес-процесів										
Залипкова вартість основних засобів, тис.грн.	-0,79884704	-0,801194	-0,57646781	-0,60884444	-0,64026286	-0,66745141	-0,71726747	-0,70602492	-0,71576395	-0,721227
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,171279294	1,17127929	1,277054064	1,347570578	1,453345349	0,007756817	0,571888927	0,466114156	0,571888927	0,64240544
Обсяг виробництва, тис.грн.	-1,13378458	-1,0774864	-1,01801535	-1,08826209	-1,04489126	-1,01998755	-1,07945309	-1,03835616	-0,9262195	-0,8620319

Продовж. табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Індекс виробництва	-0,38271461	0,82345579	0,464864592	-1,52368661	0,236670192	-0,21971861	-1,36069061	0,138872592	1,051650191	0,04107499
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	-1,45810354	-1,399843	-1,29012609	-1,36708744	-1,25278878	-1,16142431	-1,20743004	-1,18160674	-1,12763275	-0,9512961
Індекс собівартості	-0,10460306	0,41441977	0,9334426	-1,46204739	0,813668101	0,174870769	-1,02287423	-0,42400173	-0,22437756	0,61404393
Коефіцієнт оборотності готової продукції	-0,1906333	-0,6025386	-0,62097798	-0,62423816	-0,62378244	-0,60092607	-0,66003011	-0,65291379	-0,53530167	-0,4694669
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-0,63586207	-0,4887514	-0,56480486	1,257146311	1,787854819	0,746422642	-0,52316978	-0,56924594	-0,0413131	0,22071034
ІІІ. Кадрова складова										
Середньоспискова чисельність, осіб	-1,03748558	-1,0487137	-1,07030154	-1,12309244	-1,17185112	-1,12433312	-1,11074768	-1,13487889	-1,16235993	-1,1847542
Витрати на оплату праці, тис.грн	-1,48755352	-1,435775	-1,39401699	-1,42617218	-1,38398418	-1,27726084	-1,19528133	-1,16081229	-1,10630058	-1,0592951

Продовж. табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Продуктивність праці, тис.грн./осіб	-0,92838731	-0,758494	-0,55352558	-0,69144136	-0,43367509	-0,45546858	-0,68109288	-0,49639648	-0,00550841	0,34607952
Індекс продуктивності праці	-0,54178512	0,50920444	0,272731791	-1,22492833	0,404105487	-0,77825777	-1,43512625	0,062533879	0,903325529	-0,0162903
IV. Складові показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства										
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	-1,58057923	-1,4904989	-1,42766535	-1,5246823	-1,44299452	-1,34095461	-1,3727092	-1,33259087	-1,21245914	-1,010194
Індекс чистого доходу від реалізації	0,096192221	0,89148224	0,171934128	-1,53225877	0,512772707	0,474901754	-0,85058161	-0,24464636	0,361288894	0,70212747
Прибуток чистий/ Збиток чистий, тис.грн	0,082088928	0,04628694	-0,1867568	-0,21175361	-0,30296883	-0,40469893	-0,59066266	-0,17146298	-1,43486147	-0,5648591

Додаток Н
Таблиця Н.1

Таксономічні показники спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку за період 2006–2015рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств)

Підприємство	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,306	0,273	0,313	0,241	0,358	0,428	0,328	0,347	0,426	0,404
ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»	0,280	0,268	0,323	0,264	0,350	0,365	0,242	0,256	0,318	0,344
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	0,278	0,309	0,334	0,221	0,357	0,303	0,236	0,389	0,378	0,400
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	0,288	0,296	0,339	0,229	0,326	0,322	0,260	0,254	0,366	0,326
ПАТ «ЄВРАЗ-Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського»	0,170	0,210	0,194	0,149	0,213	0,205	0,148	0,189	0,206	0,197

Таблиця Н.2

Рівень спроможності металургійних підприємств до реалізації інноваційної стратегії розвитку за період 2006–2015рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств)

Підприємство	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Середня	Низька	Низька	Середня	Середня
ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Середня	Середня	Середня
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька
ПАТ «ЄВРАЗ-Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського»	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька

«Затверджено»:

«____»_____

_____(П.І.Б.)

Внутрішньofірмовий стандарт
аудиторської діяльності

КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розробник

Аудитор_____.
(посада, П.І.Б.)Дата розробки:
25.05.16

1. Загальні положення

1.1 Засади розроблення стандарту

Стандарт розроблено на підставі Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Стандарт відповідає положенням Закону України «Про аудиторську діяльність»

1.2 Мета стандарту

Метою стандарту є визначення дій служби внутрішнього аудиту щодо оцінювання реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

1.3. Завдання стандарту

Завданнями стандарту є:

- а) установлення основних критеріїв оцінювання реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- б) визначення послідовності виконання контрольних процедур щодо вивчення та оцінювання реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- в) розроблення методики оцінювання реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

1.4. Необхідність використання стандарту

Стандарт розкриває методику оцінювання реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, дозволяє знизити суб'єктивність професійного судження аудитора за зазначеними питаннями, сприяє покращенню забезпечення внутрішнього контролю, підвищує якість і ефективність аудиторської перевірки. Крім того, стандарт створює додаткові умови для врегулювання потенційних конфліктів між учасниками аудиторської перевірки.

1.5. Сфера застосування

Вимоги даного стандарту є обов'язковими при здійсненні обов'язкового аудиту. При проведенні аудиту, який не потребує офіційного аудиторського висновку, вимоги даного стандарту є рекомендаційними. У випадку відхилень обов'язкових вимог даного стандарту при виконанні конкретного завдання необхідно це зазначити в робочій документації аудитора.

1.6. Взаємозв'язок з іншими стандартами

Стандарт слід застосовувати у взаємозв'язку з іншими Міжнародними стандартами контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг при виконанні аудиторських процедур оцінювання системи управління підприємством:

- МСА 260 «Повідомлення інформації з питань аудиту тим, кого наділено найвищими повноваженнями»;
- МСА 265 «Повідомлення інформації про недоліки внутрішнього контролю тим, кого наділено найвищими повноваженнями та управлінському персоналу»
- МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»;
- МСА 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики»;
- МСА 530 «Аудиторська вибірка».

1.7. Введення у дію

Даний стандарт вводиться в дію з моменту його затвердження керівником служби внутрішнього аудиту підприємства і діє до моменту прийняття рішення про ліквідацію підприємства.

2. Загальні поняття

2.1. Інноваційна стратегія розвитку - цілеспрямована діяльність по визначенню пріоритетних напрямів розвитку підприємства та їх реалізації за допомогою комплексу нових засобів і методів в умовах мінливості зовнішнього середовища, спрямованих на задоволення потреб споживачів та на забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

2.2. *Спроможність підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку* – характеристика підприємства досягати поставленої мети за допомогою нових засобів і методів.

2.3. *Оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку* – специфічний спосіб отримання, аналізу та узагальнення інформації щодо використання фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, результативності виробничої, фінансово-господарської діяльності в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку.

2.4. *Ризики для реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства* – можливість настання подій, які відбуваються в середині і за межами підприємства, що можуть негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку.

2.5. *Додаткові можливості для реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства* – можливість настання подій, які відбуваються в середині і за межами підприємства, що можуть позитивно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку.

2.6. *Фактори ризику* – це окремі елементи внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, які потребують більш пильної уваги з точки зору суттєвості їх впливу на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку.

2.7. *Невід'ємний ризик* – це рівень ризику до того, як були вжиті дії (у тому числі і контрольні) з його зниження.

2.8. *Остаточний ризик* – ризик, який залишається після вжиття керівництвом дій щодо зменшення впливу та ймовірності настання негативних подій, у тому числі після здійснення контрольних процедур.

3. Сутність стандарту

3.1. Значення стандарту

Аудитору необхідно отримати уявлення про організацію процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку і розробити заходи для ефективної перевірки об'єкта. Аудитору слід використовувати своє професійне судження про процес реалізації інноваційної стратегії розвитку.

В ході проведення аудиту аудитор повинен отримати уявлення про управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку, оцінити цей процес і визначити рівень його якості.

Думка аудитора щодо процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку є підставою для планування аудиту, визначення ступеня діяльності і вибірки проведення аудиту.

Вивчення і оцінювання реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства повинно відбуватися нерозривно з дослідженням системи управління підприємства.

Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку включає наступні етапи:

- оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- вибір нових для підприємства засобів і методів реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- розробка та впровадження забезпечуючих підсистем процесу реалізації стратегії;
- контроль і моніторинг реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

3.2. Етапи контролю процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку

Аудитор зобов'язаний здійснити контроль процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку не менш ніж у три етапи:

- а) загальне ознайомлення з процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- б) контроль процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- в) підсумковий етап.

При необхідності служба внутрішнього аудиту може прийняти рішення про збільшення кількості етапів проведення контролю процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку.

3.3. Загальне ознайомлення з процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку

3.3.1. На початку контролю аудитор необхідно отримати загальне уявлення про основні положення стратегії розвитку підприємства, засоби і методи, за допомогою яких буде впроваджено стратегію у життя, оцінити їх інноваційність для підприємства, визначити суб'єктів підприємства, які є відповідальними за реалізацію стратегії.

3.3.2. Аудитор перевіряє достовірність оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку за такими складовими:

фінансова складова;

складова показників, що характеризують бізнес-процеси;

кадрова складова;

складова показників результативності фінансово-господарської діяльності.

У підсумку перевіряється узагальнювальний показник спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

3.4. Контроль процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку

3.4.1. Процедури контролю процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку здійснюються на підставі методики, яка розробляється з врахуванням вимог МСА.

3.4.2. Для того щоб якісно провести перевірку, аудитор визначає способи перевірки, відповідні ризики та їх вплив на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку

Ризики та характеристика їх впливу на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства

Бали	Характеристика впливу		
	фінансового	операційного	кадрового
Низький (1)	Покупці металопродукції погашають заборгованість із порушенням термінів. У підприємства виникають проблеми з необхідним обсягом фінансових ресурсів, що призводить до затримки фінансування реалізації інноваційної стратегії розвитку	Змінюється попит на один вид металургійної продукції, що випускає підприємство на внутрішньому і зовнішньому ринках. План виробництва не потребує кардинальної зміни, підприємство швидко пристосовується	Незапланована втрата одного або декількох працівників, що може призвести до порушень у роботі одного або декількох підрозділів, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Середній (2)	Зміна умов оподаткування, курсу валют впливає на обсяги виручки від реалізації, прибутку від операційної діяльності і на обсяг фінансових ресурсів необхідних для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	Змінюється попит на декілька видів металургійної продукції, що випускає підприємство (але вони не є домінуючими в обсязі продажів) на внутрішньому і зовнішньому ринках. План виробництва потребує змін	Незапланована втрата одного або декількох працівників, що може призвести до значних порушень у роботі одного підрозділу, задіяного в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Високий (3)	Відбувається як зміна умов оподаткування, курсу валют, так і	Суттєво змінюється попит на металургійну продукцію, що випускає	Незапланована втрата одного або декількох

	затримки погашення дебіторської заборгованості покупцями, потрібне додаткове залучення кредитних ресурсів для фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку	підприємство на внутрішньому і зовнішньому ринках. План виробництва потребує кардинальних змін	працівників на ключових посадах, що може призвести до значних порушень в роботі декількох підрозділів, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Дуже високий (4)	За наявності проблем щодо формування власних фінансових ресурсів, виникають складнощі у залученні кредитних ресурсів. Поновлення фінансування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку потребує багато часу.	Суттєво змінюється попит на металургійну продукцію, що випускає підприємство на внутрішньому і зовнішньому ринку, змінюється екологічна політика в державі, суттєво змінюються умови оподаткування, що потребує кардинальної зміни діяльності підприємства.	Незапланована втрата одного або декількох працівників на ключових посадах, що може призвести до суттєвого збою або навіть призупинення реалізації інноваційної стратегії розвитку

Встановлюються критерії й бали оцінки ймовірності настання події, яка може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства

Критерії та бали оцінювання ймовірності настання події, яка може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства

Імовірність настання події	Критерії	Бали
Незначна/Майже неможлива	Імовірність настання події дуже низька	1
Мала ймовірно	Імовірність настання події віддалена	2
Середня ймовірність	Подія може настати в майбутньому	3
Висока ймовірність	Подія дуже ймовірна в майбутньому	4
Очікувана подія	Подія вже настала або настане невдовзі	5

3.4.3. Будується матриця настання подій та вплив ризиків на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку

Матриця ймовірності настання подій та вплив ризику на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійного підприємства

			Імовірність настання події				
			Незначна/майже неможлива	Мала ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність	Очікувана подія
Вплив ризику	Низький	1	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька
	Середній	2	Низька	Низька	Середня	Середня	Середня
	Високий	3	Низька	Середня	Середня	Висока	Дуже висока
	Дуже високий	4	Середня	Висока	Висока	Дуже висока	Дуже висока

3.5. Підсумковий етап

3.5.1. Усі етапи контролю процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства повинні належним чином документуватися з указанням аргументів, якими буде керуватися аудитор при наданні висновку щодо якості реалізації досліджуваного процесу.

3.5.2. Виявлені недоліки в процесі аудиту, а також рекомендації щодо їх усунення аудитор надає у письмовому вигляді керівнику проекту та керівництву підприємства.

Додаток Р
Таблиця Р.1

Показники, що використовуються для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку досліджуваних металургійних підприємств за 2006–2015рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств)

Підприємство	Роки	Темп зміни активів	Темп зміни чистого доходу від реалізації	Темп зміни чистого прибутку
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	2006	150,6	130,3	182,6
	2007	141,1	130,6	129,6
	2008	97,6	117,5	123,1
	2009	103,8	65,1	х
	2010	115,5	163,1	х
	2011	266,5	123,0	177,1
	2012	90,2	100,0	х
	2013	94,3	97,8	х
	2014	188,0	130,1	х
	2015	104,0	125,9	х
ПАТ «Металургійний комбінат «АЗОВСТАЛЬ»	2006	114,6	101,1	95,4
	2007	123,1	130,8	192,4
	2008	149,8	129,7	92,3
	2009	160,3	74,0	х
	2010	122,6	151,8	х
	2011	75,7	129,6	х
	2012	93,2	73,8	х
	2013	86,9	91,6	х
	2014	166,8	107,2	х
	2015	121,6	118,0	х
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	2006	137,7	100,4	71,6
	2007	99,6	124,3	155,6
	2008	108,3	121,4	96,1
	2009	95,3	61,4	х
	2010	123,5	186,4	х
	2011	122,9	132,7	х
	2012	92,5	74,0	х
	2013	99,0	98,0	х
	2014	196,0	119,0	х
	2015	128,0	111,0	х
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	2006	130,5	110,6	112,8
	2007	107,1	110,5	64,3
	2008	150,5	128,8	8,6
	2009	87,8	71,4	х
	2010	108,8	147,2	х
	2011	122,0	96,3	х
	2012	106,9	87,0	х
	2013	106,1	87,0	х
	2014	158,0	163,0	х
	2015	132,3	142,0	161,1

ПАТ «ЄВРАЗ- Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського»	2006	183,1	117,5	x
	2007	105,9	139,3	x
	2008	164,2	119,7	x
	2009	71,3	74,6	x
	2010	99,2	128,6	x
	2011	96,5	127,8	x
	2012	106,1	93,2	x
	2013	83,0	109,2	x
	2014	94,4	125,2	x
	2015	108,3	133,9	x

x – показник не розраховується, фінансовим результатом діяльності є збиток

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Чайковський ЄО, Гавриш ОА. Концептуальна модель інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2015;10(173):55–61 (0,611 д. а., з яких 0,305 д.а. належить особисто автору) [Особистий внесок: удосконалено концептуальні засади реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища].

2. Чайковський Є. Теоретичні аспекти інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Галицький економічний вісник. 2015;2(49):113–119 (0,572 д.а.).

3. Чайковський Є. Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016;17(4):64–67 (0,545 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

4. Чайковський ЄО. Економічні передумови реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015;6:4–8 (0,325 д. а.), (Міжнародна індексація: Index Copernicus).

5. Чайковський ЄО, Гавриш ОА. Українські металургійні підприємства: сучасні тенденції та місце у світовому металургійному виробництві. Економічний вісник НТУУ «КПІ» [Інтернет]. 2016;13:150–157. Доступно на: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80114/75671>. (Міжнародна індексація: Index Copernicus International, РИНЦ, Global Impact Factor, DRJI, ROAD, SIS (Scientific Indexing Services)) (0,351 д.а., з яких 0,175 д.а. належить особисто автору) [Особистий внесок: визначено детермінанти, що впливають на реалізацію інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств].

Статті в інших наукових виданнях

6. Чайковський ЄО, Липисієнко АП. Економічний аналіз металургійного комплексу України та країн світу. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наук. праць молодих вчених. [Інтернет]. 2016;10. Доступно на: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67034>. (Міжнародна індексація: Index Copernicus International, РИНЦ, Global Impact Factor, DRJI, ROAD, SIS (Scientific Indexing Services)) (0,357 д.а., з яких 0,15 д.а. належить особисто автору) [Особистий внесок: охарактеризовано соціально-економічну групу детермінант реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств України].

7. Чайковський ЄО. Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наук. праць. 2016;18:81–88 (0,457 друк. арк.). (Міжнародна індексація:

Index Copernicus, DOAJ, OAJ, OJS, WorldCat, Research Bible, Google Scholar, OpenAIRE, III factor, CiteFactor, CosmosImpactFactor, SIS (Scientific Indexing Services)).

8. Чайковський ЄО. Аналіз стану інноваційного розвитку металургійних підприємств. Регіональна економіка та управління. 2016;3(10):123–128 (0,464 д.а.).

Тези доповідей у матеріалах конференцій

9. Чайковський Є. Економічна сутність інноваційної стратегії розвитку підприємства. Збірник тез наукових робіт III Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні проблеми економіки і фінансів»; 2015 р. Верес. 30; Київ, Прага, Вена. Фінансово-економічна рада; 2015. с. 82–86 (0,298 д.а.)

10. Чайковський Є. Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та його забезпечення. В: Якубовський СО, відп. за випуск. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.; 2015 р. Верес. 25-26; Одеса. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова; 2015. Ч. 2. с.13–16 (0,199 д.а.)

11. Чайковський Є. Особливості металургійної галузі та їх вплив на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми менеджменту»; 2015 р. Жовт. 23. Київ: НАУ; 2015. с. 191–193 (0,211 д.а.)

12. Чайковський Є. Механізм реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств металургійної галузі. Матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва, як фактор росту національної економіки»; 2015р. Листоп. 25. Київ: НТУУ «КП»; 2015. с. 221 (0,087 д.а.)

13. Чайковський Є. Необхідність та перспективи інновацій в металургійній галузі України. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» збірка праць XII (XXIV) міжнар. наук.-практ. конф. Київ: НТУУ «КП»; 2016. с. 57 (0,165 д.а.)

14. Чайковський Є. Організаційні аспекти реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» збірка праць XIII (XXV) всеукр. наук.-практ. конф. Київ: НТУУ «КП»; 2017. с. 52 (0,165 друк. арк.).

15. Чайковський ЄО. Особливості організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств. Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції». Тези доповідей. Частина 3. Харків: ХНУБА; 2017. с. 179–181 (0,134 д.а.).

Таблиця С.1

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	Глобальні проблеми економіки і фінансів	м. Київ, м. Прага, м. Відень, 30 вересня, 2015 р.	Заочна
2.	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики	м. Одеса, 25-26 вересня, 2015р.	Заочна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми менеджменту	м. Київ, 23 жовтня 2015р.	Очна
4.	Міжнародна науково-практична конференція	Розвиток підприємництва, як фактор росту національної економіки	м. Київ, 25 листопада, 2015р.	Очна
5.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність	м. Київ, 10-11 березня, 2016р.	Очна
6.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність	м. Київ, 16-17 березня, 2017р.	Очна
7.	Міжнародна науково-практична конференція	Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції	м. Харків, 19-20 квітня, 2017р.	Заочна

 **METINVEST**

ПРАТ «ММК ім. ІЛЛІЧА»
вул. Левченка, 1
м. Маріуполь, 87504,
Донецька обл., Україна
www.ilyichsteel.com
Тел.: + 38 0629 56 40 09
Факс: + 38 062 387 91 66
E-mail: office@ilyichsteel.com

15.11.2016 № 71/184

На № _____

ДОВІДКА
щодо впровадження результатів дослідження

Видана Чайковському Євгенію Олександровичу про те, що результати його наукового дослідження, які отримано у процесі написання дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були впроваджені в діяльність ПАТ «ММК ім. Ілліча», а саме:

- положення щодо організації процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку та інформаційного забезпечення зазначеного процесу;
- методичний підхід до визначення ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Вище зазначені напрацювання сприятимуть удосконаленню управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Начальник планово-економічного відділу



Ю.Е. Шебаніц

1

Рис. Т.1. Довідка про результати впровадження авторських розробок у діяльності ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»

НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ

«УКРКОМПЛЕКТ»

“ 15 “ грудня 2016 р

№ 28

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дослідження

Даною довідкою засвідчується, що ТОВ НВО Укркомплект використовує результати дисертаційного дослідження Чайковського Євгенія Олександровича, яке присвячено питанням реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Використовуються рекомендації щодо оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку. Запропонована методика оцінювання дозволяє врахувати вплив за такими напрямками як результативність фінансово-господарської діяльності, стан та ефективність використання трудових ресурсів, фінансово- майновий стан та матеріально-технічне забезпечення. Розрахунок інтегрального показника за допомогою таксономічного методу дозволяє визначити рівень спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку та напрями підвищення зазначеної характеристики.

Крім того, в практичну діяльність підприємства впроваджено типологізацію документів, що регламентують питання реалізації інноваційної стратегії розвитку.



Вихрист О.В.

Рис. Т.2. Довідка про результати впровадження авторських розробок у діяльності ТОВ НВО «Укркомплект»



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Сертифіковане по ISO 9001

Україна 02094 м. Київ, вулиця Пожарського, буд. 4, тел.: +38 (0629) 560 - 853
 E-mail: vagon2@azovmash.com www.azovmash.com

Рег. № 951-05 Дата 14.03.17.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Даною довідкою засвідчується, що підприємство використовує результати дисертації Чайковського Євгенія Олександровича, яка присвячена дослідженню питань реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств.

Практичного використання набули рекомендації щодо оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку та ефективності реалізації зазначеної стратегії.

Запропонована методика оцінювання спроможності підприємства до реалізації інноваційної стратегії розвитку дозволяє врахувати вплив за такими напрямками, як забезпеченість фінансовими ресурсами, матеріально-технічне забезпечення, характеристика виробничої діяльності з точки зору спроможності підприємства реалізувати інноваційну стратегію розвитку, стан та ефективність використання трудових ресурсів та результативність фінансово-господарської діяльності. Розрахунок інтегрального показника за допомогою таксономічного методу дає можливість визначити рівень спроможності до реалізації інноваційної стратегії розвитку та напрями підвищення зазначеної характеристики.

Крім того, в практичну діяльність підприємства впроваджено типологізацію документів, що регламентують питання реалізації інноваційної стратегії розвитку.


Генеральний директор



Рис. Т.3. Довідка про результати впровадження авторських розробок у діяльності ПрАТ «Азовзагальмаш»

НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ
«АЛТА»

Дніпропетровська обл., 50005, м. Кривий Ріг, вул. Успенського, 5 Б
 Поштова адреса: 50007, м. Кривий Ріг, пр. Мира, 16, оф. 39
 тел. 050-321-11-75, 0503212262
 E-mail: nvo.alta@gmail.com
 р. 26006253245400 в АТ "УкрСиббанк" м. Харків, МФО 351005,
 код ЄДРПОУ 36607614,
 № св. 100254132,
 ПІВН 366076104824



16, of 39 Mira street, Krivoy Rog,
 Dnepropetrovsk region, P/O Box 50007, Ukraine
 Tel. 050-321-11-75, 067-564-00-13
 E-mail: nvo.alta@gmail.com
 Account No. 26006253245400 AT "UkrSibBank" MFO 351005
 Tax bearer code No. 36607614
 Certificate No. 100254132,
 Ind. Code No. 366076104824

“ 06 грудня ”

№ 117
2016 р.

ДОВІДКА
щодо впровадження результатів дослідження


Даною довідкою засвідчується, що Науково – виробниче об'єднання «АЛТА» впровадило та використовує результати дисертації Чайковського Євгенія Олександровича на тему «Реалізація інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств».

Зокрема, в практичній діяльності служби внутрішнього аудиту використовується внутрішньофінансовий стандарт «Контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства». Застосування даного стандарту дозволило спеціалістам внутрішнього аудиту запобігти дублюванню контрольних дій та знизити їх витратність.

Практичного використання набули рекомендації щодо оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства на підставі врахування змін показників ділової активності.

Запропонований підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити результати реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Заступник директора
з економіки



О.В. Москалик

Рис. Т.4. Довідка про результати впровадження авторських розробок у діяльності ТОВ «Науково-виробниче об'єднання «АЛТА»



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

03056, м. Київ, пр-т Перемоги, 37; тел. (+38 044) 204-82-82 тел./факс (+38 044) 204-97-88
<http://www.kpi.ua> e-mail: mail@kpi.ua ЄДРПОУ 02070921

№ 3111-14
на № _____ від _____



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Перший проректор

Ю.І.Якименко
22 03 2017 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження
асистента кафедри міжнародної економіки
факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім.Ігоря Сікорського
Чайковського Євгенія Олександровича
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Комісія у складі:

Голова – декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім.Ігоря Сікорського д.т.н.,
професор Гавриш О.А.;

Члени комісії – завідувач кафедри міжнародної економіки факультету менеджменту та
маркетингу КПІ ім.Ігоря Сікорського, д.е.н., проф. Войтко С.В.; доцент кафедри
міжнародної економіки факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім.Ігоря Сікорського,
к.е.н., Грінько І.М.; доцент кафедри міжнародної економіки факультету менеджменту та
маркетингу КПІ ім.Ігоря Сікорського, к.е.н. Кухарук А.Д.

цим Актом засвідчують, що результати дисертаційного дослідження асистента кафедри
міжнародної економіки факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім.Ігоря Сікорського
Чайковського С.О. використані як матеріал при підготовці та викладанні курсів лекцій та
практичних занять з дисциплін «Економіка організації і планування виробництва»,
«Конкурентоспроможність в інноваційній діяльності», «Економіка підприємства».

Голова комісії: д.т.н., проф. Гавриш О.А.

Члени комісії: д.е.н., проф. Войтко С.В.

к.е.н. Грінько І.М.

к.е.н. Кухарук А.Д.

Рис. Т.5. Акт впровадження положень виконаної дисертаційної роботи у навчальний процес Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»